



Наукові перспективи
Видавнича група



НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

спецвипуск



Випуск 6[72]
2026

**Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного
управління**

у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

Наукові перспективи

№ 6(72) 2026

Київ – 2026

All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public Administration
within the work of the Publishing Group "Scientific Perspectives"

Scientific Perspectives

№ 6(72) 2026

Kyiv – 2026

ISSN (print) 2708-753

R30-04850

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72))

Наукові перспективи: журнал. 2026. № 6(72) 2026. С.873



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 24.09.2020 р. № 1188 журналу присвоєно категорію "Б" із галузей науки: державне управління, право та економіка

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 29.05.2026, № 11/5-3-26)

Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія KB № 24436-14376P від 09.06.2020 р.

Журнал видається за підтримки Міжнародного економічного інституту (Есеніце, Чехія) та КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва"

Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу та реалізації кращих традицій науки в Україні та за кордоном

Видання розраховано на дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків



Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), міжнародної пошукової системи

Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.

Згідно Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15.01.2018 № 32, повнотекстовий доступ до наукових статей журналу представлений на платформі «Наукова періодика України» в Національній бібліотеці України імені В.І. Вернадського НАН України та в Національному репозитарії академічних текстів

Головний редактор:



Лілія Анастасія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування, Державний торговельно-економічний університет (ДТЕУ) (Україна)

Редакційна колегія:

1. **Абуселідзе Георгій** - доктор економіки, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі, (Грузія)
2. **Азарова Анжеліка Олексіївна** - кандидат технічних наук, професор, Відмінник освіти, професор Міжнародної кадрової академії, професор кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем, Вінницький національний технічний університет (Україна)
3. **Андріяш Вікторія Іванівна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили, (Україна)
4. **Бабчинська Олена Іванівна** - доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
5. **Божидай Ірина Ігорівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, заступник декана факультету менеджменту, адміністрування та права Державного біотехнологічного університету (Україна)
6. **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)
7. **Гетьман Ольга Олександрівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного університету автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна)
8. **Гечбаія Бадрі Нодаровіч** - доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)
9. **Грегорі Заротадіс** - доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки і політичних наук Університету Арістотеля в Салоніках, Салонікський університет, (Греція)
10. **Дзяна Галина Олексіївна** - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка» (Україна)
11. **Залуцька Христина Ярославівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
12. **Зелінська Галина Олексіївна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри прикладної економіки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Івано-Франківськ, Україна)
13. **Ільїна Анастасія Олександрівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування Національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
14. **Канцір Ірина Анатоліївна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
15. **Квасний Любов Григорівна** - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (Дрогобич, Україна)
16. **Кобець Дмитро Леонтійович** - кандидат економічних наук (доктор філософії), доцент Хмельницького національного університету, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування (м. Хмельницький, Україна)
17. **Котлубай Вячеслав Олексійович** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія» (Україна)
18. **Кривенко Надія Василівна** - кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу економіки аграрного виробництва Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» (Україна)
19. **Македон Вячеслав Владиславович** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара. (Дніпро, Україна)
20. **Медведчук Оксана Валеріївна** - кандидат наук з державного управління, доцент, Начальник відділу нормативно-методичного забезпечення та управління проектами Міждержавної гільдії інженерів-консультантів (Київ, Україна)
21. **Мельниченко Олександр Анатолійович** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківський національний медичний університет (Харків, Україна)
22. **Новаковська Ірина Олексіївна** - доктор економічних наук, професор кафедри земельного кадастру НУБіП України, член-кор НААН (Київ, Україна)
23. **Новаченко Тетяна Василівна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», інститут «Соціальних відносин та права» (Україна)
24. **Носирєв Олександр Олександрович** — кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Харків, Україна)
25. **Орлова Наталія Сергіївна** - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка (Україна)
26. **Романенко Катерина Михайлівна** - доктор наук з державного управління, професор, (Україна)
27. **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)
28. **Сайд М. Ісмаїл** - доктор наук, професор, професор кафедри англійської мови, Коледж природничих наук і гуманітарних наук, Університет принца Саттама бін Абдулазіза, Аль-Хардж, Саудівська Аравія
29. **Слободянюк Ольга Василівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія», (Одеса, Україна)
30. **Торічний Вадим Олександрович** – доктор наук з державного управління зі спеціальності «Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку», доцент, професор кафедри національної безпеки та управління факультету підготовки керівних кадрів Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
31. **Улько Євгеній Миколайович** - кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету Старший науковий співробітник відділу інноваційної економіки, зовнішніх зв'язків та інформатизації наукових досліджень ННЦ «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. Н. Соколовського» (Україна)
32. **Хорішко Лілія Сергіївна** - доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

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



ЗМІСТ

СЕРІЯ «Державне управління»

Антонова С.Є., Гладун Ю.М. <i>РЕАЛІЗАЦІЯ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ДОСВІД РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</i>	12
Вавренюк С.А., Хмиров І.М., Хряпинський А.П., Яценко О.А., Хмирова А.О. <i>МЕХАНІЗМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КОМІСІЇ ТЕХНОГЕННО – ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ</i>	20
Велієв Т.Е. <i>ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ПРОЕКТАХ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	35
Зайко В.В., Павлишак А.Р., Коваленко І.М., Дегтяр О.А. <i>АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА ЗДІЙСНЕННЯМ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ</i>	49
Звірич В.В., Жук О.І., Гой Н.В., Дегтяр О.А. <i>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ</i>	61
Малімон В.І. <i>КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СТРУКТУРА, КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ</i>	78
Миненко Б.Б., Онушко О.В., Заєць Н.Л., Дегтяр О.А. <i>МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ДОРОЖНЬО-ТРАНСПОРТНИХ ПРИГОД ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ</i>	95
Михайленко М.М., Мельничук Л.М. <i>ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЕПІДЕМІЧНИМИ ЗАГРОЗАМИ ТА НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ В СИСТЕМІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я</i>	106
Романенко М.І., Романенко К.М. <i>ВІД ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ДО ПЕРСОНІФІКОВАНОЇ ОСВІТИ: У ПОШУКАХ НОВОЇ ОСВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	121



Семко М.І. 134
*ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ ОСВІТИ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ*

Тюріна Д.М. 145
*МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ НАТО*

СЕРІЯ «Право»

Бородін К.С. 159
*ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ*

Бортняк К.В., Губарєв С.В., Захожай З.В. 172
*БАЛАНС ПРИНЦИПІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЦІЛІСНОСТІ ТА ПРАВА
НАРОДІВ НА САМОВИЗНАЧЕННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ ТА
СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ*

Венгер Т.Ю. 186
*ПОНЯТТЯ ТА ПРАВОВА ПРИРОДА ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ПОРУШЕННЯ ДОГОВОРІВ ПІДРЯДНОГО ТИПУ*

Голоскік В.В., Кравченко В.І. 192
*КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ МАЙНОМ В
УМОВАХ ОНОВЛЕНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ:
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ*

Дєточка А.Ю. 207
*МЕЖІ СУДОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ПРАВОТВОРЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ОРГАНІВ У СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ:
МАТЕРІАЛЬНИЙ (ЗМІСТОВНИЙ) АСПЕКТ*

Жбанчик А.В., Лопаєва О.М., Карпенко О.М. 216
*ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ
КАДРІВ СИЛ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ*

Кириченко Ю.М. 228
*ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ*

Кісілюк Е.М., Кравчук Т.І. 238
*ОСОБЛИВОСТІ ВСТАНОВЛЕННЯ ФОРМ СУСПІЛЬНО НЕБЕЗПЕЧНОГО
ДІЯННЯ ПРИ КВАЛІФІКАЦІЇ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ*



Лісовол О.М., Скапоущенко О.Д. <i>УХИЛЕННЯ ВІД ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ВІД ОРЕНДИ НЕРУХОМОСТІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ</i>	248
Мірошниченко О.А. <i>ОКРЕМІ АСПЕКТИ УКЛАДЕННЯ ТРУДОВИХ ДОГОВОРІВ З ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	259
Олійник О.В. <i>МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ АВТОНОМІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ МЕНШИН ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ</i>	272
Павловська А.А., Ганенко О.А. <i>ПРИТЯГНЕННЯ НЕПОВНОЛІТНІХ ДО КРИМІНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	283
Плугатир І.С. <i>ПОНЯТТЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ: ДОКТРИНАЛЬНІ ТА НОРМАТИВНО- ПРАВОВІ АСПЕКТИ</i>	291
Тараніч Є.А., Іванчук Н.В. <i>ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗСЛІДУВАННЯ КОРУПЦІЙНИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ: ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ ОРД У ДОКАЗУВАННІ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПРАКТИКИ ВЕРХОВНОГО СУДУ</i>	304
Українець С.Я., Дикун Г.П. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАВОСВІДОМОСТІ У СУСПІЛЬСТВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВІД ПРАВОВОГО НІГІЛІЗМУ ДО ЦИФРОВОГО АНАРХІЗМУ</i>	316

СЕРІЯ «Психологія»

Krynichko V.V., Krynichko V.A. <i>ARCHITECTURE OF THE BODILY SELF: A STRUCTURAL-FUNCTIONAL MODEL OF BODILY SELF PHENOMENOLOGY WITHIN A SALUTOGENIC FRAMEWORK</i>	332
Авер'янова А.М. <i>ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ УВАГИ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ ЗАЛЕЖНО ВІД КОГНІТИВНОГО СТИЛЮ</i>	347



Блохіна І.О. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОАКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЖИТТЄВИХ ЗАДАЧ СТУДЕНТСЬКОЮ МОЛОДДЮ</i>	360
Гуменюк Г.В., Гуцол К.В. <i>ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СКЛАДНОГО ЖИТТЄВОГО ДОСВІДУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА МОТИВАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ОСОБИСТОСТІ</i>	374
Гуцол К.В. <i>ПРАКТИЧНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ МОДЕЛІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ САМОМО- БІЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО ДОСВІДУ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ</i>	387
Данько Я.П., Мойзріст О.М. <i>ЗДОРОВИЙ НЕВРОТИЗМ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ПОДОЛАННЯ СТРЕСОРІВ У МОЛОДІ В ПЕРІОД СТАНОВЛЕННЯ ДОРΟΣЛОСТІ</i>	401
Зазимко О.В. <i>ПРОЩЕННЯ ТА ДІАЛОГ ЯК РЕСУРСИ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ</i>	415
Івашенко А., Цимбал Н. <i>ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ ЖІНОК СЕРЕДНЬОГО ВІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	428
Кузьменко Т.М. <i>ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ В ТЕРАПІЇ: ВІД ВІРТУАЛЬНОЇ ДОШКИ ДО СПІЛЬНОГО СМИСЛОВОГО ПРОСТОРУ</i>	441
Пелех Г.Я. <i>АНАЛІЗ ПСИХОКОРЕКЦІЙНИХ МЕТОДІВ ГЕШТАЛЬТ-ТЕРАПІЇ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ТРИВОЖНІСТЬ ЖІНОК</i>	451
Рудницька С.Ю. <i>СМИСЛОВІ РЕСУРСИ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</i>	464
Рудоманенко Ю.В. <i>ЗМІСТОВНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ПОНЯТТЯ «Я» ЛЮДИНИ</i>	478
Сизоненко О.В. <i>КРЕАТИВНЕ МИСЛЕННЯ ЛІДЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ</i>	490
Скарупа К.О. <i>МЕТАКОГНІТИВНІ ТА ОСОБИСТІСНІ РЕСУРСИ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ДОРΟΣЛИХ У СКРУТНИХ МАТЕРІАЛЬНИХ ОБСТАВИНАХ</i>	506



Слонченко Є.І., Ющенко Д.В. <i>СОЦІАЛЬНА ІЗОЛЯЦІЯ ЯК ПРЕДИКТОР СХИЛЬНОСТІ ДО КОМП'ЮТЕРНОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ ПІДЛІТКІВ</i>	519
Стеценко А.І., Апшай М.М. <i>ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК АДАПТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПЕРІОДУ РАННЬОЇ ДОРОСЛОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ</i>	533
Терещук А.Д. <i>ПСИХОТЕХНОЛОГІЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПСИХОЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ПІД ЧАС ВІЙНИ</i>	546
Фера С.В. <i>ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОДОЛАННІ ЖИТТЄВИХ ТРУДНОЩІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</i>	559
Хоменко Т.І. <i>НАРАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У СТРУКТУРІ ЗВ'ЯЗКУ ПРОЩЕННЯ І ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ РОЗЛУЧЕНИХ ЖІНОК</i>	574
Чекаловська Г.З. <i>ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ПСИХОЛОГІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИХ ІННОВАЦІЙ: СТРУКТУРА, ЧИННИКИ ТА ПРОФЕСІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ</i>	587
Чернякова О.В. <i>РЕФЛЕКСІЯ ТА КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ДОРΟΣЛИХ В УМОВАХ СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ОБСТАВИН</i>	600
Шиловська О.М. <i>РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ, ДІАЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ПРАКТИК ПРОЩЕННЯ У НАВЧАННІ ДОРΟΣЛИХ ЯК ЧИННИКІВ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЖИТТЄВИХ ЗАДАЧ В УМОВАХ ВІЙНИ</i>	616
Школьник О.І. <i>ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ СТОРІТЕЛІНГУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ: КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ</i>	630

СЕРІЯ «Економіка»

Богашко О.Л., Новак І.М. <i>УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН ТА ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ЗА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ</i>	641



Бородавко О.М., Безкоровайний В.С. <i>ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ</i>	657
Волчек Р.М., Москалюк Г.О., Клейнер І.А. <i>ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ</i>	667
Ільчук М.М., Томашевська О.А., Нікітченко С.О., Ус С.І. <i>ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ</i>	688
Іпполітова І.Я. <i>КОМПЕТЕНТНА ОРГАНІЗАЦІЯ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</i>	703
Ковалик О.А., Котельникова С.Є. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ БРЕНДІВ ТУРИСТИЧНИХ ТЕРИТОРІЙ ГРОМАД В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ</i>	716
Колодій А.В. <i>ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ</i>	729
Корюгін А.В. <i>ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ</i>	741
Ладиченко К.І., Павленко О.С. <i>ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОПОМОГИ У ПОСТВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ДЕРЖАВИ</i>	755
Маршалок М.М. <i>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</i>	767
Новіков М.Л. <i>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ</i>	781
Римар О.Г. <i>ФІСКАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ</i>	791



Савонік Т.П. <i>ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ</i>	804
Сауляк О.С. <i>ОЦІНКА РІВНЯ ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКСПОРТНОЇ АДАПТАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ДО ВИМОГ ЄС: ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД</i>	828
Стахурська С.В., Корчевний О.Д. <i>МАРКЕТПЛЕЙСИ ЯК КАНАЛ ЗБУТУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ</i>	842
Шашина М.В., Зарудна К.В. <i>ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ РИЗИКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</i>	852
Шемаєв В.М., Юрків Н.Я. <i>ВІДНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО АВІАБУДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД</i>	864



ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 6(72) 2026

СЕРІЯ «Державне управління»

УДК 352:364.04-058.65(477.81)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-12-19](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-12-19)

Антонова Світлана Євгеніївна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне <https://orcid.org/0000-0003-4796-8580>

Гладун Юлія Михайлівна здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, <https://orcid.org/0009-0002-9601-7116>

РЕАЛІЗАЦІЯ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ДОСВІД РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Анотація. У контексті сучасних державотворчих процесів та євроінтеграційних прагнень сфера соціального захисту традиційно виступає ключовим інструментом, дієвим регулятором суспільних відносин та фундаментальним базисом для формування й практичної реалізації державної соціальної політики в Україні. Закріплене у статті 46 Конституції України право громадян на соціальну підтримку та належний рівень життя беззаперечно підтверджує статус України як соціальної, правової держави, що прагне забезпечити суспільну стабільність, соціальну справедливість та надійний правовий фундамент для кожного члена соціуму в умовах сучасних турбулентностей.

Доведено, що повномасштабне воєнне вторгнення на територію України стало безпрецедентним, критичним викликом для існуючої архітектури соціального захисту, що зумовило гостру об'єктивну потребу в докорінній модернізації нормативно-правової бази, оновленні інституційного дизайну та диверсифікації підходів до соціального захисту й адаптації ветеранів, ветеранок, а також членів їхніх родин і сімей загиблих Героїв. Обґрунтовано, що в сучасних реаліях державна ветеранська політика стрімко еволюціонує від застарілої моделі формальних, пасивних грошових виплат та пільг до прогресивного, комплексного інструментарію, який органічно поєднує в собі масштабні процеси цифрової



трансформації, автоматизацію процесів, упровадження новітніх інноваційних соціальних послуг, а також дієвих програм психологічної та медичної реабілітації.

На основі комплексного застосування методології SWOT-аналізу у статті всебічно досліджено та узагальнено практичний прикладний досвід Рівненської міської територіальної громади. Особливу увагу акцентовано на управлінських та організаційних процесах розбудови спеціалізованої профільної інфраструктури, успішній практичній цифровізації адміністративних та соціальних сервісів за принципом «єдиного вікна» (сервісні офіси «Ветеран»), а також стратегічному переході від реактивної системи реагування до проактивної моделі повного індивідуального супроводу й менторства Захисників та Захисниць України та їхніх сімей. Авторами резюмовано, що сформований успішний кейс Рівненської громади може слугувати ефективною концептуальною матрицею та практичним орієнтиром для масштабування найкращих практик публічного управління та реінтеграції військовослужбовців в інших регіонах та територіальних громадах України.

Ключові слова: публічне управління, ветеранська політика, територіальна громада, соціальний захист, ветерани та члени їхніх родин, Програма «Захисники України», Управління у справах ветеранів, цифровізація послуг.

Antonova Svitlana Yevheniivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Public Governance, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, <https://orcid.org/0000-0003-4796-8580>

Gladun Yulia Mykhailivna applicant for the second (master's) level of higher education, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, <https://orcid.org/0009-0002-9601-7116>

IMPLEMENTATION OF VETERAN POLICY AT THE LOCAL LEVEL: THE EXPERIENCE OF THE RIVNOS CITY TERRITORIAL

Abstract. In the context of modern state-building processes and European integration aspirations, the sphere of social protection traditionally serves as a key tool, an effective regulator of social relations, and a fundamental basis for the formation and practical implementation of state social policy in Ukraine. The right of citizens to social support and an adequate standard of living, guaranteed by Article 46 of the Constitution of Ukraine, unequivocally confirms the status of Ukraine as a social, law-governed state committed to ensuring social stability, social justice, and a reliable legal foundation for every member of society under conditions of modern turbulence.



It is proven that the full-scale military invasion of the territory of Ukraine became an unprecedented, critical challenge for the existing social protection architecture, which necessitated an acute objective need for a radical modernization of the regulatory and legal framework, updating institutional design, and diversifying approaches to the social protection and adaptation of veterans, both male and female, as well as their family members and families of fallen Heroes. It is substantiated that in contemporary realities, state veteran policy is rapidly evolving from an obsolete model of formal, passive financial payments and benefits to a progressive, comprehensive toolkit that organically combines large-scale processes of digital transformation, process automation, the implementation of innovative social services, and effective psychological and medical rehabilitation programs.

Based on the comprehensive application of the SWOT analysis methodology, the article thoroughly examines and summarizes the practical, applied experience of the Rivne urban territorial community. Particular attention is focused on the managerial and organizational processes of developing specialized infrastructure, the successful practical digitalization of administrative and social services based on the "single window" principle (such as "Veteran" service offices), and the strategic transition from a reactive response system to a proactive model of full individual support and mentorship for the Defenders of Ukraine and their families. The authors conclude that the established successful case of the Rivne community can serve as an effective conceptual matrix and a practical guideline for scaling the best public administration and military reintegration practices to other regions and territorial communities.

Keywords: public administration, veterans' policy, territorial community, social protection, veterans and their family members, Defenders of Ukraine Program, Veterans' Affairs Department, digitalization of services.

Постановка проблеми. В період безпрецедентних безпекових та соціально-економічних викликів ключовим пріоритетом діяльності органів місцевого самоврядування стає всебічна підтримка Захисників та Захисниць України, а також їхніх родин. Триваюча збройна агресія російської федерації зумовлює стрімке зростання кількості ветеранів війни, а також членів родин загиблих (померлих), зниклих безвісти та полонених Захисників і Захисниць України. У контексті реформи децентралізації основний тягар та відповідальність за реальну реінтеграцію Захисників та всебічну підтримку їхніх сімей лягає на органи місцевого самоврядування.

Саме на рівні громад створюється те середовище, в яке повертається військовослужбовець і де мешкають його рідні. Вони потребують не лише формальних виплат, а й системного соціального супроводу, що включає адресну



допомогу ветеранам та їх родинам, психологічну підтримку у стані гострої втрати та повернення Захисника до цивільного життя. Ефективність такої підтримки залежить від спроможності управлінських структур громади трансформувати бюрократичні механізми у гнучку сервісну модель, орієнтовану на специфічні потреби кожної категорії отримувачів послуг.

Процес реінтеграції Захисників та Захисниць України у цивільне життя є одним із найскладніших викликів для сучасної системи публічного управління в Україні. Масштаби збройної агресії та кількість залучених до оборони громадян вимагають від органів місцевого самоврядування не лише виконання державних стандартів, а й розробки власних, гнучких механізмів підтримки. Рівненська міська територіальна громада є одним із прикладів проактивного підходу до формування ветеранської інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціального захисту ветеранів та членів їхніх родин, а також формування ефективної ветеранської політики на місцевому рівні є предметом дослідження сучасних українських науковців у сфері публічного управління та соціальної політики. Зокрема, вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних аспектів цієї проблематики зробили такі дослідники, як В. Бакуменко, Н. Нижник, О. Амоша, В. Колпаков, а також інші науковці, які аналізують механізми реалізації соціальних прав, розвиток муніципальних послуг і трансформацію системи соціального захисту в умовах децентралізації. Їхні праці формують наукове підґрунтя для дослідження сучасних підходів до підтримки ветеранів та їхніх родин у територіальних громадах.

Мета статті. Теоретичне обґрунтування та аналіз практичних аспектів реалізації ветеранської політики на місцевому рівні через призму діяльності спеціалізованого профільного підрозділу та оцінка ефективності сучасних цифрових підходів до надання послуг Захисникам та Захисницям України і членам їхніх родин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність публічного управління безпосередньо залежить від інституційної спроможності органів, що його здійснюють. У червні 2023 року в Рівному було зроблено стратегічний крок – створення Управління у справах ветеранів у складі Департаменту соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради, що дозволило перейти від застарілих бюрократичних моделей до гнучкого сервісного підходу.

Важливим аспектом стало впровадження принципу «єдиного вікна», а саме створення адмінсервісу «Ветеран» на базі ЦНАПу, що дозволило інтегрувати соціальні послуги в єдиний цифровий та фізичний простір. Для публічного врядування це означає зменшення адміністративних бар'єрів та підвищення рівня довіри до влади з боку ветеранської спільноти [5,9].

Цифровізація процесів, зокрема впровадження системи електронної черги та надання послуг через віддалені робочі місця, демонструє перехід від бюрокра-



тичної моделі до сервісно-орієнтованої, що значно пришвидшує опрацювання документів та прийом ветеранів і їхніх родин.

Статистичні дані Департаменту за 2024–2025 роки свідчать про стаłe зростання навантаження на систему соціального захисту. Якщо у 2024 році було опрацьовано понад 10 тисяч заяв, то у 2025 році цей показник зріс майже на 10%. Особливо показовим є ріст кількості телефонних та особистих консультацій, що вказує на високу потребу ветеранів та їхніх сімей в інформаційному супроводі та правовій допомозі.

Аналіз категорій осіб, що перебувають на обліку, висвітлює складну соціальну демографію громади. Зокрема, викликає занепокоєння стрімке зростання кількості членів родин зниклих безвісти за особливих обставин та полонених, що вимагає від управління не лише фінансової підтримки, а й залучення психосоціальних ресурсів. Публічне управління в цьому контексті має виходити за межі простого розподілу коштів і ставати координатором мультидисциплінарної допомоги.

Програма «Захисники України» є ключовим інструментом реалізації ветеранської політики в Рівному, а сам аналіз щодо її виконання дозволяє зробити висновки про пріоритети громади. Аналіз діяльності за період 2024–2025 років свідчить про стрімке розширення масштабів допомоги. Загальний обсяг фінансування програми зріс на 71%, сягнувши у 2025 році понад 151 мільйона гривень. Громада свідомо бере на себе додаткові зобов'язання, які не завжди покриваються державою. Зокрема, було впроваджено власну систему виплат на оздоровлення та суттєво збільшено допомогу за укладення першого контракту – з 20 до 50 тисяч гривень. Особлива увага приділяється дітям загиблих та зниклих безвісти Захисників України, на що у 2025 році спрямовано понад 54 мільйони гривень. Водночас аномальне зростання видатків на вшанування пам'яті та встановлення пам'ятників – на 448% порівняно з попереднім роком – підкреслює місію громади щодо гідного увічнення подвигу наших Захисників. Така фінансова динаміка відображає зміщення акцентів муніципальної політики від пасивного розподілу державних субвенцій до активного формування локального простору соціальної відповідальності [6,7,8].

Для стратегічного планування подальшого розвитку було проведено SWOT-аналіз діяльності Управління у справах ветеранів (рис.1), який дозволив чітко окреслити поточний стан та перспективи системи. До ключових сильних сторін належать: функціонування спеціалізованого підрозділу, розгалужена нормативно-правова база місцевого рівня, що чітко регламентує порядки надання допомоги, системність виплат та успішне впровадження цифрових сервісів. Наявність чітко структурованих локальних регламентів мінімізує корупційні ризики та усуває суб'єктивізм під час прийняття рішень про виплати, що підвищує транспарентність усього управлінського процесу.



Створення спеціалізованого підрозділу Розвинена нормативно-правова база Системність і регулярність соціальних виплат Впровадження цифрових сервісів та принципу «єдиного вікна»	Недостатній рівень підтримки на етапі мобілізації Обмежені кадрові ресурси Високе навантаження на персонал Ризик професійного вигорання працівників
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Розвиток державно-приватного партнерства Залучення міжнародної допомоги Розширення програм підтримки ветеранського бізнесу	Нестабільність бюджетних надходжень Зростання кількості отримувачів послуг Дефіцит фінансових ресурсів

Рис. 1. SWOT-аналіз діяльності Управління у справах ветеранів

Водночас аналіз виявив слабкі сторони, що потребують уваги: це недостатній рівень фінансової підтримки осіб безпосередньо на етапі мобілізації, що може спричиняти фінансові труднощі для їхніх родин, а також гостра потреба у розширенні кадрового складу. Попри цифровізацію, навантаження на персонал залишається критичним: одинадцять фахівців щороку опрацьовують понад 11 тисяч заяв, що створює реальну загрозу професійного вигорання, хоча частковим вирішенням проблеми вже став проєкт «Адмінсервіс ветеран», який спростив доступ до послуг. Асиметрія між стрімким зростанням кількості звернень та сталою чисельністю штату створює серйозні інституційні ризики, адже психоемоційне вигорання службовців безпосередньо впливає на якість надання людиноцентризованих послуг.

Серед можливостей для розвитку громади виділено потенціал державно-приватного партнерства для перенавчання ветеранів, розширення грантових програм для ветеранського бізнесу та залучення міжнародної допомоги для створення сучасних реабілітаційних центрів. Інтеграція ресурсів бізнесу та закордонних донорів дозволить знизити тиск на місцевий бюджет і забезпечить ветеранам доступ до передових європейських практик професійної адаптації. Проте реалізація цих планів стикається із суттєвими загрозами: нестабільністю бюджетних надходжень в умовах війни та постійним зростанням кількості отримувачів послуг, що може призвести до дефіциту ресурсів. Уповільнення економічної активності та звуження податкової бази громади загрожують касовими розривами, що вимагає розробки альтернативних стрес-сценаріїв фінансування ветеранських програм [8].

Висновки. У підсумку, досвід Рівненської міської територіальної громади переконливо підтверджує, що ефективна соціальна політика в умовах сучасних



кризових викликів потребує системної взаємодії наукової бази, значних фінансових ресурсів та інноваційних управлінських рішень. Соціальний захист ветеранів перестав бути лише пасивною статтею витрат місцевого бюджету – сьогодні це вже стратегічна інвестиція у соціально-економічну стійкість та безпековий потенціал усієї громади. Створення профільного Управління та успішний запуск адмінсервісу «Ветеран» наочно демонструють життєздатність сервісно-орієнтованої моделі публічного врядування, яка мінімізує бюрократичні бар'єри та деструктивне навантаження на отримувачів послуг.

Водночас виявлені під час SWOT-аналізу кадрові дефіцити та ризики професійного вигорання персоналу вимагають негайного впровадження гнучких механізмів психоемоційної підтримки працівників та оптимізації їхніх робочих процесів. Перспективи розвитку цієї сфери безпосередньо пов'язані з остаточним переходом від реактивного реагування до проактивної моделі супроводу, що забезпечує безперервну, адресну та мультидисциплінарну підтримку ветеранів, ветеранок та членів їхніх родин. Подальші наукові розвідки у цьому напрямі доцільно зосередити на розробці інструментів державно-приватного партнерства для ефективної професійної адаптації та стимулювання розвитку ветеранського підприємництва на муніципальному рівні.

Література

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>.
2. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>.
3. Міська соціальна програма «Соціальний захист Захисників і Захисниць України та членів їх сімей» на 2024–2026 роки : затверджено рішенням Рівненської міської ради від 23.11.2023 № 4094 (зі змінами). URL: https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/rishennya_%E2%84%964094_vid_23.11.2023.pdf.
4. Порядки до Міської соціальної програми «Соціальний захист Захисників і Захисниць України та членів їх сімей» на 2024–2026 роки. Департамент соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради. URL: https://rivnesoc.gov.ua/participants-of-ato-and-cab/#tab_15.
5. Положення про Департамент соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради : затверджено рішенням Рівненської міської ради від 09.10.2025. URL: <https://rivnerada.gov.ua/publicservicesapi/api/search-document/load-senate-document/29959/0/7225/09-10-2025>.
6. Звіт про роботу Департаменту соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради за 2024 рік. URL: <https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/07/dsp-zvit-petryk-2024.doc>.
7. Звіт про роботу Департаменту соціальної та ветеранської політики Рівненської міської ради за 2025 рік від 17.02.2026. URL: <https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2026/01/zvit-za-2025-rik-pravylnyj-17.02.2026.doc>.
8. Внутрішні звіти Управління у справах ветеранів за 2024–2025 роки щодо роботи із запитами громадян та здійснення виплат.
9. Нормативно-правові документи щодо впровадження проєкту «Адмінсервіс «Ветеран» на базі Центру надання адміністративних послуг у місті Рівне. URL: <https://rivnerada.gov.ua/PublicServicesAPI/api/file-attachment/download-file/19765/true>.



References:

1. Zakon Ukraïni "Pro status veteraniv vijni, garantiï ih social'nogo zahistu" [Law of Ukraine "On the status of war veterans, guarantees of their social protection"]. (n.d). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>. [in Ukrainian].
2. Zakon Ukraïni "Pro social'nij i pravovij zahist vijs'kovosluzhbovciv ta chleniv ih simej" [Law of Ukraine "On social and legal protection of military personnel and members of their families"]. (n.d). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>. [in Ukrainian].
3. Rishennja Rivnens'koï mis'koï radi "Mis'ka social'na programa «Social'nij zahist Zahisnikiv i Zahisnic' Ukraïni ta chleniv ih simej» na 2024–2026 roki" [Decision of the Rivne City Council "City social program "Social protection of Defenders of Ukraine and members of their families" for 2024–2026"]. (n.d). [rivnesoc.gov.ua](https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/rishennya_%E2%84%964094_vid_23.11.2023.pdf) Retrieved from https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/rishennya_%E2%84%964094_vid_23.11.2023.pdf. [in Ukrainian].
4. Porjadki do Mis'koï social'noï programi «Social'nij zahist Zahisnikiv i Zahisnic' Ukraïni ta chleniv ih simej» na 2024–2026 roki [Procedures for the City Social Program "Social Protection of Defenders of Ukraine and Their Family Members" for 2024–2026. Department of Social and Veteran Policy of the Rivne City Council]. (n.d). [rivnesoc.gov.ua](https://rivnesoc.gov.ua/participants-of-ato-and-cab/#tab_15) Retrieved from https://rivnesoc.gov.ua/participants-of-ato-and-cab/#tab_15. [in Ukrainian].
5. Rishennja Rivnens'koï mis'koï radi "Polozhennja pro Departament social'noï ta veterans'koï politiki Rivnens'koï mis'koï radi" [Decision of the Rivne City Council "Regulations on the Department of Social and Veteran Policy of the Rivne City Council"]. (n.d). [rivnesoc.gov.ua](https://rivnerada.gov.ua/publicservicesapi/api/search-document/load-senate-document/29959/0/7225/09-10-2025) Retrieved from <https://rivnerada.gov.ua/publicservicesapi/api/search-document/load-senate-document/29959/0/7225/09-10-2025>. [in Ukrainian].
6. Zvit pro robotu Departamentu social'noï ta veterans'koï politiki Rivnens'koï mis'koï radi za 2024 rik [Report on the work of the Department of Social and Veteran Policy of the Rivne City Council for 2024]. (n.d). [rivnesoc.gov.ua](https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/07/dsp-zvit-petryk-2024.doc) Retrieved from <https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/07/dsp-zvit-petryk-2024.doc>. [in Ukrainian].
7. Zvit pro robotu Departamentu social'noï ta veterans'koï politiki Rivnens'koï mis'koï radi za 2025 rik [Report on the work of the Department of Social and Veteran Policy of the Rivne City Council for 2025 dated 02/17/2026]. (n.d). [rivnesoc.gov.ua](https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2026/01/zvit-za-2025-rik-pravylnyj-17.02.2026.doc) Retrieved from <https://rivnesoc.gov.ua/wp-content/uploads/2026/01/zvit-za-2025-rik-pravylnyj-17.02.2026.doc>. [in Ukrainian].
8. Vnutrishni zviti Upravlinnja u spravah veteraniv za 2024–2025 roki shhodo roboti iz zapitami gromadjan ta zdijsnennja viplat [Internal reports of the Department of Veterans Affairs for 2024–2025 on working with citizens' requests and making payments]. [in Ukrainian].
9. Normativno-pravovi dokumenti shhodo vprovadzhennja proektu «Adminservis «Veteran» na bazi Centru nadannja administrativnih poslug u misti Rivne [Regulatory and legal documents on the implementation of the project "Veteran Administrative Service" based on the Center for the Provision of Administrative Services in the city of Rivne]. (n.d). [rivnesoc.gov.ua](https://rivnerada.gov.ua/PublicServicesAPI/api/file-attachment/download-file/19765/true) Retrieved from <https://rivnerada.gov.ua/PublicServicesAPI/api/file-attachment/download-file/19765/true>. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 351.86:614.8

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-20-34](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-20-34)

Вавренюк Сергій Анатолійович доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт, Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси, <https://orcid.org/0000-0002-6396-9906>

Хмиров Ігор Михайлович доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту, Національний університет, м. Черкаси, <https://orcid.org/0000-0002-7958-463X>

Хряпинський Антон Петрович доктор наук з державного управління, провідний науковий співробітник, Науково-дослідний інститут публічного права, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2492-051X>

Яценко Олександр Анатолійович кандидат економічних наук, доцент, заступник начальника кафедри управління у сфері цивільного захисту, Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси, <https://orcid.org/0000-0001-7129-389X>

Хмирова Анастасія Олегівна кандидат наук з державного управління, старший викладач-методист навчально-наукового інституту оперативно-рятувальних сил, Національний університет цивільного захисту України, м. Черкаси, <https://orcid.org/0000-0002-0680-7505>

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КОМІСІЇ ТЕХНОГЕННО - ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. В статті розкриті теоретичні засади формування механізму управлінських рішень комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій (ТЕБ та НС) під час реагування на надзвичайну ситуацію як чинника забезпечення національної безпеки. Виокремлені підходи до розуміння управлінських рішень в сфері цивільного захисту, їх місце в структурі публічного управління й значення для стійкого функціонування нашої держави в умовах воєнного стану та сучасних викликів і загроз техногенного, природного й соціального характеру.



Проведено аналіз положень чинної законодавчої бази, зокрема Кодексу цивільного захисту України, Постанови КМУ №11 «Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту», «Про затвердження Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій», «Про Державну комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій». Звернено увагу в контексті визначення повноважень, організації діяльності, функцій та порядку взаємодії комісії ТЕБ та НС в ЄДСЦЗ. Показано, що законодавча база забезпечує багаторівневу систему управління, яка полягає в координації дій органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів управління та сил цивільного захисту.

Визначено структуру механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС, котра включає в себе етап збору й обробки інформації, аналіз обстановки, сценарій прогнозування розвитку НС, вибір оптимального рішення та контроль за виконанням цього рішення. Особлива увага звернута на особливості функціонування механізму в умовах обмеженості часу й ресурсів, що притаманно комбінованим надзвичайним ситуаціям викликаними умовами воєнного стану.

Досліджено роль інформаційного та аналітичного забезпечення під час реагування на НС й проаналізовані сучасні технології обробки даних. Розкрито значення міжвідомчої взаємодії між органами публічної влади, органами місцевого самоврядування, органами управління й силами цивільного захисту та координація діяльності комісії ТЕБ та НС при забезпеченні дій суб'єктів реагування й мінімізації наслідків НС.

В дослідженні виокремлено проблемні аспекти реалізації механізму управлінських рішень при роботі комісії ТЕБ та НС та показано як зазначені проблемні питання впливають на оперативність прийняття рішень й ефективність реагування на НС, що в результаті позначається на рівні національної безпеки.

У висновках автор пропонує напрями вдосконалення механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС під час реагування на НС та заходи посилення міжвідомчої взаємодії й координації та оптимізації процедур інформаційного обміну для підвищення ефективності діяльності ЄДСЦЗ.

Ключові слова: механізм управлінських рішень, публічне управління, надзвичайна ситуація, реагування на надзвичайні ситуації, комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, міжвідомча взаємодія, органи публічної влади

Vavreniuk Sergii Anatoliyovych Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Organization and Conduct of Emergency Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy, <https://orcid.org/0000-0002-6396-9906>



Khmyrov Ihor Mikhailovich Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Protection Management, National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy, <https://orcid.org/0000-0002-7958-463X>

Khriapynskiy Anton Petrovich Doctor of Sciences in Public Administration, Leading researcher, Public law academic and research institute, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-2492-051X>

Yashchenko Oleksandr Anatoliyovych Phd in economics, Associate professor, Deputy Head of the Department of Civil Protection Management, National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy, <https://orcid.org/0000-0001-7129-389X>

Khmyrova Anastasiia Olegovna PhD in Public Administration, Senior Lecturer-Methodologist of the Educational and Scientific Institute of Operational Rescue Forces, National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy, <https://orcid.org/0000-0002-0680-7505>

THE MECHANISM OF MANAGEMENT DECISIONS OF THE COMMISSION FOR TECHNOGENIC AND ECOLOGICAL SAFETY AND EMERGENCIES AS A FACTOR IN ENSURING NATIONAL SECURITY

Abstract. The article reveals the theoretical principles of the formation of the mechanism of management decisions of the commission on technogenic and environmental safety and emergencies during the response to an emergency as a factor in ensuring national security. The approaches to understanding management decisions in the field of civil protection, their place in the structure of public administration and their significance for the sustainable functioning of our state in conditions of martial law and modern challenges and threats of a technogenic, natural and social nature are highlighted.

An analysis of the provisions of the current legislative framework is carried out, in particular the Civil Protection Code of Ukraine, Resolution of the Cabinet of Ministers №11 “On Approval of the Regulation on a Unified State System of Civil Protection”, “On Approval of the Model Regulation on Regional and Local Commissions on Technogenic and Environmental Safety and Emergencies”, “On the State Commission on Technogenic and Environmental Safety and Emergencies”. Attention is paid to the definition of the powers, organization of activities, functions and procedure for interaction of the commission on technogenic and environmental safety and emergencies commission in the Unified State Emergency Service. It is



shown that the legislative framework provides a multi-level management system, which consists in coordinating the actions of executive bodies, local governments, management bodies and civil defense forces.

The structure of the mechanism for managerial decisions of the commission on technogenic and environmental safety and emergencies commission is determined, which includes the stage of information collection and processing, situation analysis, scenario forecasting of the development of the emergencies, selection of the optimal solution and control over the implementation of this solution. Special attention is paid to the peculiarities of the functioning of the mechanism in conditions of limited time and resources, which is inherent in combined emergency situations caused by martial law.

The role of information and analytical support during the response to the emergencies is investigated and modern data processing technologies are analyzed. The importance of interagency interaction between public authorities, local governments, management bodies and civil defense forces and coordination of the activities of the commission on technogenic and environmental safety and emergencies in ensuring the actions of response entities and minimizing the consequences of emergencies is revealed.

The study identifies problematic aspects of the implementation of the management decision-making mechanism in the work of the commission on technogenic and environmental safety and emergencies and shows how these problematic issues affect the efficiency of decision-making and the effectiveness of responding to emergencies, which ultimately affects the level of national security.

In the conclusions, the author suggests directions for improving the management decision-making mechanism of the commission on technogenic and environmental safety and emergencies during response to emergencies and measures to strengthen interagency interaction and coordination and optimize information exchange procedures to increase the efficiency of the activities of the Unified State Protection System.

Keywords: management decision-making mechanism, public administration, emergency situation, emergency response, commission on technogenic and environmental safety and emergencies, interagency interaction, public authorities.

Постановка проблеми. Сучасні виклики та загрози, а також умови воєнного стану впливають на складність й кількість НС, що виникають на території нашої держави. По характеру походження ці надзвичайні ситуації бувають не лише техногенного, природного, соціального та воєнного характеру. Комбіновані надзвичайні ситуації мають значні наслідки та вимагають дієвих, ефективних управлінських рішень для мінімізації їх наслідків. В таких умовах ефективність функціонування комісій з техногенно-екологічної безпеки та



надзвичайних ситуацій відіграє особливу роль, котрі координують дії суб'єктів ЄДСЦЗ. При цьому механізм прийняття управлінських рішень є основним елементом їх діяльності, котрий забезпечить своєчасність реагування, дозволяє узгоджувати дії органів управління та приведе до мінімізації наслідків НС.

При наявній нормативно-правовій базі з організації роботи комісій з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій різного рівня, як місцевого, регіонального так і державного, є ряд проблемних аспектів, що пов'язані з практичною реалізацією даних положень. У зв'язку з сучасними загрозами актуальним залишається оперативність під час прийняття управлінських рішень, реалізація ефективної міжвідомчої взаємодії, застосування інформаційного й аналітичного забезпечення, адаптація механізмів управління в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Також проблематика дослідження обумовлена удосконаленням системного підходу до структури механізму управлінських рішень комісій ТЕБ та НС, визначення основних факторів, що забезпечують ефективність функціонування.

Таким чином, наукова проблематика полягає в необхідності вдосконалення механізму управління при роботі комісій ТЕБ та НС, що забезпечить стале функціонування ЄДСЦЗ та є інструментом забезпечення національної безпеки в умовах сучасних викликів й загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка механізмів управлінських рішень в сфері цивільного захисту розглядається українськими науковцями в розрізі галузі публічного управління, державної безпеки та під час етапу реагування на надзвичайні ситуації. В умовах воєнного стану простежується увага вчених до питань державного управління сферою цивільного захисту, функціонуванням ЄДСЦЗ, впровадження сучасних інформаційних та аналітичних систем для ефективності роботи та вибору рішень в процесі реагування на надзвичайні ситуації.

Так в наукових дослідженнях В.В. Тютюнника і ряду інших вчених вивчалися повноваження й функції суб'єктів управління сферою цивільного захисту, що складають теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності комісій техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій в структурі ЄДСЦЗ.

Інший напрям досліджень пов'язаний з інформаційним та аналітичним забезпеченням цивільного захисту, що впливає на швидкість прийняття дієвих ефективних рішень в процесі реагування і ліквідації наслідків НС. Так в працях К.Г. Белікової даний напрям був висвітлений, що безпосередньо пов'язано з дослідженням механізмів управлінських рішень комісій ТЕБ та НС, від яких залежить оперативність та обґрунтованість на основі інформаційного забезпечення.

Ряд науковців у своїх працях досліджували підходи до прийняття рішень в умовах підвищеного ризику та вибір відповідного варіанту застосування сил й



засобів на етапі реагування на НС. При цьому була проаналізована роль інформаційної підтримки під час визначення дієвих рішень та прогнозування сценаріїв управління розвитком НС.

Праці В.О. Костенка розкривають питання розвитку державного управління в сфері цивільного захисту в умовах ризиків.

Таким чином, проведений аналіз наукових публікацій свідчить про те, що більшість досліджень направлені на визначення механізмів державного управління в сфері цивільного захисту, питаннях реагування на НС, інформаційне та ресурсне забезпечення для прийняття рішень. Однак питання формування механізму управлінських рішень при роботі комісій ТЕБ та НС як координаційного органу, її місце в структурі ЄДСЦЗ, їх повноваження та міжвідомча взаємодія в умовах воєнного стану потребує цілісного наукового обґрунтування. Ці обставини зумовлюють подальше дослідження структури, інструментів управління, проблемних аспектів та шляхів вдосконалення управлінських рішень при роботі комісій ТЕБ та НС під час реагування на НС як чинника забезпечення національної безпеки.

Мета статті – обґрунтування теоретичних засад й практичних рекомендацій при формуванні механізму управлінських рішень під час роботи комісій ТЕБ та НС на етапі реагування на надзвичайні ситуації та напрямів його вдосконалення, враховуючи умови сучасних викликів та загроз для забезпечення національної безпеки.

Для вирішення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- провести аналіз чинної нормативно-правової бази в сфері цивільного захисту та визначити її роль при формуванні механізму управлінських рішень під час роботи комісії ТЕБ та НС;
- дослідити структуру та етапи формування механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС, а також особливості функціонування цього механізму в динамічних умовах з обмеженням часу та ресурсів;
- розкрити проблемні аспекти реалізації механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС й обґрунтувати напрями їх вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Положення публічного управління є основою для формування теоретичних засад при розгляді механізму управлінських рішень комісії з питань ТЕБ та НС, котрі розглядаються як аналітична та організаційна діяльність, що спрямована на досягнення поставлених цілей в динамічних умовах. Якщо розглядати сферу цивільного захисту, то управлінські рішення комісії впливають на мінімізацію наслідків НС, з врахуванням сучасних викликів та загроз, мінімізації часу та ресурсів на прийняття рішення, з врахуванням умов воєнного стану та комбінованих надзвичайних ситуацій.

Для прийняття управлінських рішень комісією ТЕБ та НС визначена нормативно-правова база з питань цивільного захисту. Прийняті рішення повинні



відповідати Кодексу цивільного захисту України[1], постанові КМУ №11 «Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту», постанові КМУ №18 «Про Державну комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій»[3], постанові КМУ №409 «Про затвердження Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій»[4].

У відповідності з даною нормативною базою, комісія з питань ТЕБ та НС – це постійно діючий колегіальний орган, в функції якого входить координація діяльності суб'єктів цивільного захисту, є організатором заходів щодо запобігання й реагування на НС та забезпечує взаємодію між органами публічної влади, органами місцевого самоврядування й силами цивільного захисту.

До основних завдань комісії ТЕБ та НС належить:

- організація оповіщення;
- координація аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт;
- локалізація та ліквідація наслідків надзвичайної ситуації;
- прогнозування розвитку НС;
- визначення меж надзвичайної ситуації;
- забезпечення життєдіяльності населення;
- контроль за розвитком обстановки.
- навчання населення діям в НС.
- здійснення евакуаційних заходів.

Також чинним законодавством визначений порядок роботи в різних режимах функціонування, а саме в режимі повсякденного функціонування, в режимі підвищеної готовності, в режимі надзвичайної ситуації, надзвичайного стану та в умовах воєнного стану, що дозволяє забезпечити управління в умовах динамічності.

Під час режиму повсякденного функціонування комісія ТЕБ та НС координує діяльність суб'єктів цивільного захисту в напрямі запобігання НС й забезпечує техногенно-екологічну безпеку. Аналізується стан небезпечних об'єктів, проводиться моніторинг загроз, навчання та перевірка готовності сил цивільного захисту. В цьому контексті управлінські рішення направлені на підтримання готовності єдиної державної системи цивільного захисту до виконання завдань за призначенням, а також забезпечення сталого функціонування ОПН, об'єктів критичної інфраструктури.

Під час режиму підвищеної готовності управлінські рішення комісії ТЕБ та НС направлені на підготовку до можливого виникнення НС й мінімізації наслідків. Значна увага приділяється спостереженню за станом навколишнього середовища, управлінські рішення направлені на уточнення планів реагування в конкретних умовах та ризиках, підготовку сил цивільного захисту та резервів до етапу реагування.



При встановленні режиму надзвичайної ситуації комісія ТЕБ та НС координує діяльність органів управління й сил цивільного захисту на етапі локалізації та ліквідації наслідків НС. Оперативність та ефективність управлінських рішень є необхідною умовою під час проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, під час забезпечення захисту населення й території. На цьому етапі відбувається безперервний контроль за розвитком обстановки, коригування управлінських рішень в залежності від зміни обстановки в зоні НС.

В режимі надзвичайного стану та в умовах воєнного стану управлінські рішення комісії ТЕБ та НС приймаються у відповідності до вимог нормативно-правових актів в сфері національної безпеки й правового режиму. Такі рішення приймають в умовах невизначеності, коли обмежений час та ресурси на прийняття рішень. При таких умовах міжвідомча взаємодія та централізація управління впливають на мінімізацію наслідків НС. Рішення комісії повинні бути направлені на забезпечення стійкого функціонування органів публічної влади, об'єктів критичної інфраструктури й забезпечення безпеки населення в умовах комбінованих надзвичайних ситуацій[5].

Таким чином аналіз нормативно-правових актів з питань діяльності комісії ТЕБ та НС, в залежності від режиму функціонування ЄДСЦЗ, дозволив виокремити певні переваги та недоліки.

Серед переваг чинної законодавчої бази в питаннях діяльності комісії ТЕБ та НС є чіткість визначення функцій та повноважень на усіх рівнях. Тим самим забезпечується впорядкованість процесу прийняття управлінських рішень. Нормативні акти визначають основну функцію діяльності як координаційну, що дозволяє організовувати взаємодію між органами публічної влади, органами управління і силами реагування, тим самим узгоджуються дії суб'єктів ЄДСЦЗ на етапі реагування[7]. Законодавча база визначає обов'язковість виконання рішень комісії ТЕБ та НС, що впливає на виконавчу дисципліну й організацію взаємодії між суб'єктами реагування. Завдяки положенням, котрі встановлюють порядок моніторингу, прогнозування й контролю обстановки в зоні НС формуються обґрунтовані управлінські рішення та здійснюється координація заходів цивільного захисту.

Одночасно з перевагами нормативно-правової бази можна виокремити ряд недоліків, що впливають на ефективність формування й реалізацію механізму управлінських рішень комісій ТЕБ та НС.

По перше, це дублювання повноважень при недостатньому розмежуванні відповідальності між окремими суб'єктами реагування, що призводить до ускладнення координації дій.

По друге, в умовах динамічного розвитку НС ряд нормативно-правових актів не враховують використання сучасних інформаційних та аналітичних



інструментів для підтримки прийняття управлінських рішень, що обмежує можливості практичного їх використання.

По третє, окремі функції, що зазначені в роботі комісії ТЕБ та НС, недостатньо адаптовані під умови динамічного розвитку НС та під час комбінованих надзвичайних ситуацій, що потребує застосування більш гнучких механізмів управління.

По четверте, складні надзвичайні ситуації вимагають залучення різних суб'єктів реагування, тим самим спостерігається складність процедур координації між усіма учасниками, а це, в свою чергу, впливає на оперативність прийняття й реалізацію управлінських рішень.

По п'яте, обмежений регламент інтеграції інформаційних систем на етапі реагування й організація обміну даними між органами управління і силами цивільного захисту, ускладнює формування єдиного інформаційного середовища під час реагування на НС.

Отже, як видно з проаналізованих переваг і недоліків нормативно-правової бази з діяльності комісії ТЕБ та НС, формування управлінських рішень в процесі реагування і ліквідації наслідків НС, необхідна структурованість й правова визначеність. А зазначені недоліки потребують подальшого вдосконалення, так як сучасні загрози, динамічність їх розвитку, обмеженість часу, вимагають ефективних управлінських рішень й результативності реагування для мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій.

Механізм управлінських рішень комісії ТЕБ та НС має системний характер. Формування його включає в себе етап підготовки, етап прийняття рішень та етап реалізації цих рішень в сфері цивільного захисту.

Функції комісії та практичні потреби реагування на НС формують її структуру. Основним суб'єктом управління є комісія ТЕБ та НС. Вона є колегіальним органом, в склад якої входить голова й члени комісії та секретаріат, що є робочим органом, котрий забезпечує організацію діяльності, організовує засідання та їх підготовку, координує взаємодію й контролює виконання прийнятих рішень.

Об'єкт управління – процеси запобігання виникненню НС, процеси реагування на ці надзвичайні ситуації, етапи ліквідації наслідків та діяльність суб'єктів реагування, котрі залучаються до виконання завдань за призначенням.

Інформаційно-аналітичне забезпечення також входить до структури механізму управлінських рішень. Воно включає в себе інформаційні ресурси, системи моніторингу, канали обміну інформацією, аналітичні інструменти, що дозволяють оцінювати обстановку, прогнозувати розвиток подій й обґрунтовувати управлінські рішення.

Завдяки нормативно-правовим актам, регламентам, процедурам й повноваженням суб'єктів управління, котрі встановлюють порядок прийняття та



реалізації управлінських рішень, формується організаційно-правове забезпечення даного механізму.

Одним із компонентів структури механізму управлінських рішень є ресурсне забезпечення, що охоплює кадрові, фінансові, матеріально-технічні й інші ресурси, крім яких є важливі для реалізації заходів цивільного захисту, та підтримують функціонування комісії ТЕБ та НС.

Система контролю й зворотного зв'язку забезпечує можливість оцінювати результати виконання прийнятих рішень, здійснювати моніторинг при зміні обстановки, та в залежності від динамічності та складності ситуації коригувати управлінські рішення.

Така структура (Рис. 1) дозволяє функціонувати та здійснювати свою діяльність комісією ТЕБ та НС при різних режимах функціонування ЄДСЦЗ й розробляти варіанти застосування управлінських процедур і адаптацію механізму до умов обстановки, що змінюється в ході розвитку надзвичайної ситуації.

Представлена структура механізму управлінських рішень дозволить забезпечити послідовну реалізацію основних етапів: підготовки, прийняття, реалізації управлінських рішень в процесі реагування на НС. Тому етапи формування механізму управлінських рішень повинні бути послідовними та включають в себе:

Перший етап – це збір та обробка інформації, завдяки моніторингу обстановки, отриманню інформації від суб'єктів реагування, різних систем спостереження й контролю та їх систематизація, забезпечує достовірність та повноту й оперативність інформації, котра надходить.

На другому етапі проводиться аналіз й оцінка обстановки. На основі отриманої інформації проводиться комплексна оцінка для визначення характеру й масштабів та можливих наслідків надзвичайної ситуації. Важливо враховувати наявні ресурси, потенційні ризики та рівень загроз для населення й території.

Третій етап – це прогнозування розвитку НС. Необхідно врахувати усі можливі сценарії розвитку подій з динамічністю обстановки. Завдяки прогнозуванню можна визначити варіанти розвитку ситуації й підготувати відповідні управлінські рішення.

На четвертому етапі формуються альтернативні управлінські рішення. Необхідно розробляти декілька можливих варіантів реагування, що будуть різнитися ресурсним забезпеченням, часовими параметрами та іншими чинниками, що забезпечать очікувану ефективність.

П'ятий етап дозволяє вибрати оптимальне рішення управлінського впливу. Особливістю оптимального рішення є колегіальний характер прийняття цього рішення комісією.



СТРУКТУРА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КОМІСІЇ ТЕБ та НС



Рис. 1. Структура механізму управлінських рішень Комісії ТЕБ та НС

На шостому етапі організовується виконання рішення, завдяки доведенню цього рішення до виконавців, відбувається розподіл завдань між суб'єктами ЄДСЦЗ, координування дій та забезпечення необхідними ресурсами.

Заключний етап полягає в контролі та коригуванні управлінських рішень. Проводиться моніторинг виконання рішення та дається оцінка його результатив-



ності. У випадку динамічної зміни обстановки, вносяться зміни і рішення. На цьому етапі забезпечується зворотній зв'язок в системі управління.

Така етапність визначеного механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС дозволяє здійснювати оперативний перехід між етапами, можливість скорочення окремих процедур або їх паралельне виконання. Якщо казати про умови воєнного стану, якому притаманні комбіновані надзвичайні ситуації окремі етапи можна здійснювати в коротші терміни, а це підвищує вимоги до професійної підготовки суб'єктів реагування та інформаційно-аналітичного забезпечення.

Отже, структура та етапність механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС дозволяє сформувати цілісну систему, що забезпечить послідовність й обґрунтованість управлінських дій, котрі направлені на своєчасне й ефективне реагування на надзвичайну ситуацію.

Однак реалізація механізму управлінських рішень Комісії ТЕБ та НС в практичній діяльності з проведеного аналізу супроводжується рядом проблемних аспектів, котрі знижують ефективність реагування на НС й впливають на рівень готовності суб'єктів ЄДСЦЗ.

Нами були виділені проблемні питання під час реалізації механізму управлінських рішень, а саме:

- відсутність єдиної інтегрованої системи збору й обробки інформації та її передачу між суб'єктами управління. Це впливає на правильне визначення обстановки й на обґрунтованість управлінських рішень;

- використання різних каналів комунікації під час процесу реагування на надзвичайну ситуацію, відсутність уніфікованих механізмів передачі інформації, залежність від людського чинника, зумовлює обмежену оперативність інформаційного обміну;

- дублювання функції під час управління на етапі реагування та ліквідації наслідків НС, відсутність розмежування відповідальності за прийняті рішення та дії впливають на неузгодженість міжвідомчої взаємодії;

- обмеженість ресурсного забезпечення під час реагування і ліквідації наслідків НС, що полягає в недостатності матеріальних та технічних засобів, спеціалізованих інструментів, обмежений кадровий потенціал, що прослідковується особливо при комбінованих надзвичайних ситуаціях, де є динамічних характер розвитку НС та обмеженість часу на прийняття управлінських рішень;

- недостатність адаптованості окремих управлінських процедур до умов невизначеності, коли в процесі розвитку надзвичайної ситуації діють декілька небезпечних факторів, що супроводжуються різними впливами на людей та територію.

Висвітлені проблемні аспекти значною мірою впливають на ефективність управлінських рішень, знижують їх оперативність та можуть призводити до ускладнення етапів реагування і ліквідації НС.



Ми пропонуємо наступні напрями вдосконалення механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС, що вплине на їх ефективність, а саме:

- впровадження систем підтримки прийняття управлінських рішень, котрі дозволять швидко моделювати сценарії розвитку НС та оцінювати альтернативні варіанти реагування;

- розвиток інтегрованих інформаційних та аналітичних систем, що дозволить об'єднати дані з різних джерел, забезпечить автоматизацію процесів обробки даних та дозволить формувати аналітичні матеріали для прийняття управлінських рішень;

- вдосконалення міжвідомчої взаємодії, завдяки розмежуванню повноважень, впровадження уніфікованих протоколів обміну інформацією, підвищенню рівня координації дій учасників реагування;

- цифровізація управлінських процесів та впровадження їх в нормативно-правове регулювання з врахуванням умов воєнного стану;

- підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб, що включені в комісію ТЕБ та НС, завдяки розвитку аналітичного мислення, роботи з сучасними інформаційними системами, швидким прийняттям рішень в умовах підвищеного ризику[6];

- покращення ресурсного забезпечення за рахунок модернізації технічних засобів, створення додаткових резервів та належне фінансове забезпечення заходів цивільного захисту.

Впровадження запропонованих вдосконалених рішень дозволить підвищити ефективність реалізації механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС, вплине на оперативність реагування на НС, що в цілому сприятиме зміцненню національної безпеки[2].

Висновки. За результатами проведеного дослідження нами проаналізовано чинну законодавчу базу в сфері цивільного захисту, що регламентує діяльність комісії ТЕБ та НС. Визначено переваги та недоліки положень що впливають на етапи реагування та ліквідації наслідків надзвичайної ситуації. Зазначено, що ряд нормативних документів потребують вдосконалення, оновлення, доповнення, так як динамічний характер розвитку НС, обмеженість часу та ресурсного забезпечення вимагають дієвих управлінських рішень для мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій.

Досліджено структуру механізму управлінських рішень комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, який функціонує на основі організаційно-правових, інформаційно-аналітичних та ресурсних складових. Встановлено основні етапи формування механізму управлінських рішень, які включають в себе збір й обробку інформації, оцінку обстановки в зоні НС, прогнозування розвитку НС, альтернативні варіанти управлінських рішень для реагування, вибір оптимального рішення та контроль за його реалізацією.



Особливість функціонування механізму управлінських рішень полягає в динамічності розвитку надзвичайної ситуації, обмеженістю часу та ресурсів, кваліфікованих компетентностях учасників реагування.

Розкрито проблемні аспекти реалізації механізму управлінських рішень комісії ТЕБ та НС й обґрунтовано напрями вдосконалення таких рішень.

В перспективах подальших розвідок доцільно проводити дослідження цифровізації процесів в сфері цивільного захисту, впровадження систем підтримки управлінських рішень та вдосконалення механізмів взаємодії посадових осіб комісії ТЕБ та НС з суб'єктами реагування. Окремо необхідно враховувати адаптивність механізму управлінських рішень до умов воєнного стану й підвищення стійкості функціонування ЄДСЦЗ.

Література:

1. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 2 жовтня 2012р. № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.
2. Про Державну комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 січня 2015 року № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/18-2015-%D0%BF#Text>.
3. Про затвердження Типового положення про регіональну та місцеву комісію з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 року № 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-2015-%D0%BF#Text>.
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
5. Vavreniuk S., Chernysh R., Grygorian M., Kryshnal V. Functions of state authorities in responding to and eliminating the consequences of emergency situations. *Public administration and state security aspects*. 2(2025). 2025. P. 179-189.
6. Про затвердження Порядку підготовки до дій за призначенням органів управління та сил цивільного захисту: Постановка Кабінету Міністрів України від 26 червня 2013 року № 443. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-2013-%D0%BF#Text>.
7. Помаза-Пономаренко А.Л., Мороз С.А. Цивільний захист як сфера забезпечення національної безпеки України. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Житомир. 07 серпня 2023. С. 305–308.

References:

1. Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [Code of Civil Protection of Ukraine]. (2012, October 2). Zakon Ukrainy № 5403-VI [Law of Ukraine №. 5403-VI]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].
2. Pro Derzhavnu komisiuu z pytan tekhnohenno-ekolohichnoi bezpeky ta nadzvychainykh sytuatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 sichnia 2015 roku, № 18 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the State Commission on Technogenic and Environmental Safety and Emergency Situations" from January 26, 2015, № 18]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/18-2015-%D0%BF> [in Ukrainian].



3. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro rehionalnu ta mistsevu komisiuu z pytan tekhnohenno-ekolohichnoi bezpeky i nadzvychainykh sytuatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 chervnia 2015 roku, № 409 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the Standard Regulations on Regional and Local Commissions on Technogenic and Environmental Safety and Emergency Situations" from June 17, 2015, № 409]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-2015-%D0%BF> [in Ukrainian].

4. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12 travnia 2015 roku, № 389-VIII [Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law" from May 12, 2015, № 389-VIII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> [in Ukrainian].

5. Vavreniuk, S., Chernysh, R., Grygorian, M., & Kryshchal, V. (2025). Functions of state authorities in responding to and eliminating the consequences of emergency situations. Public administration and state security aspects, 2(2025), 179–189. [in English].

6. Pro zatverdzhennia Poriadku pidhotovky do dii za pryznachenniam orhaniv upravlinnia ta syl tsyvilnoho zakhystu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 chervnia 2013 roku, № 443 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the Procedure for Preparing Civil Protection Management Bodies and Forces for Their Intended Tasks" from June 26, 2013, № 443]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-2013-%D0%BF> [in Ukrainian].

7. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Moroz, S.A. (2023). Tsyvilnyi zakhyst yak sfera zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Civil protection as a sphere of ensuring the national security of Ukraine]. *Natsionalna bezpeka v umovakh viiny, pisliavoiennoi vidbudovy ta hlobalnykh vyklykiv XXI stolittia: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (7 serpnia 2023 roku, m. Zhytomyr) – National Security in the Conditions of War, Post-War Reconstruction and Global Challenges of the 21st Century: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (August 7, 2023, Zhytomyr)*, 305–308 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026



УДК 351.81:656

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-35-48](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-35-48)

Велієв Тимур Ельханович аспірант кафедри менеджменту та публічного управління, Державний податковий університет, м. Ірпінь, <https://orcid.org/0009-0003-1811-9368>

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В ПРОЕКТАХ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті зазначено, що транспортна галузь в умовах війни досягла межі, коли відновлення у попередньому вигляді вже не є актуальним. Сьогодні мова йде про глибинні зміни транспортної інфраструктури відповідно до стандартів Європейського Союзу на фоні безпрецедентних викликів безпеки. Зауважено, що транспортна інфраструктура залишається однією з найуразливіших цілей російських агресорів, будучи важливою артерією для економічного виживання та процесу європейської інтеграції.

Зазначено, що публічно-приватне партнерство сьогодні є одним із сучасних інструментів залучення інвестицій до державного бюджету для стимулювання розвитку стратегічно важливих галузей. Тому, в умовах сьогодення важливим є визначення форм публічно-приватного партнерства, а також специфіки їх застосування у транспортній галузі. Зауважено, що в Україні публічно-приватне партнерство застосовується переважно в транспортній та комунальній сферах. Хоча в Україні проекти публічно-приватного партнерства у транспортній сфері зараз становлять невелику частку, вони все ж є дієвим перспективним шляхом залучення приватних інвестицій для її розвитку, а успішність цього процесу залежить від збалансування інтересів держави, регіону, територіальної громади, бізнесу.

Встановлено, що публічно-приватне партнерство доцільно розглядати як механізм довгострокової взаємодії між органами публічної влади, підприємствами, установами та організаціями публічного сектору й приватними суб'єктами господарювання. Його сутність полягає у залученні приватного сектору до виконання окремих функцій держави, зокрема у сфері проектування, будівництва, експлуатації та технічного обслуговування об'єктів транспортної інфраструктури, а також надання послуг транспорту. Визначальною характеристикою такого співробітництва є розподіл ресурсів, відповідальності та ризиків між державним і приватним партнерами. Доведено, що вимоги сьогодення до транспортної доступності та надання якісних транспортних послуг, сталого розвитку міст та оптимального використання їх ресурсів роблять зазначену нами



тему вельми актуальною та важливою для ефективного та результативного публічного управління проектами в транспортній галузі в умовах невизначеності, воєнних дій та повоєнного відновлення в Україні.

Ключові слова: публічне управління, транспортна галузь, транспортна інфраструктура, публічно(державно)-приватне партнерство, транспортні послуги, світовий досвід, євроінтеграція, інновації, повоєнне відновлення. безпека.

Veliiev Timur Elkhanovich Postgraduate student of the Department of Public Administration, Management of the Department of Management and Public Administration, State Tax University, Irpin, <https://orcid.org/0009-0003-1811-9368>

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN TRANSPORT INDUSTRY PROJECTS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. The article states that the transport industry in wartime conditions has reached a point where recovery in its previous form is no longer relevant. Today we are talking about profound changes in the transport infrastructure in accordance with the standards of the European Union against the background of unprecedented security challenges. It was noted that the transport infrastructure remains one of the most vulnerable targets of Russian aggressors, being an important artery for economic survival and the process of European integration.

It is noted that public-private partnership today is one of the modern tools for attracting investments to the state budget to stimulate the development of strategically important industries. Therefore, in today's conditions, it is important to determine the forms of public-private partnership, as well as the specifics of their application in the transport industry. It is noted that in Ukraine, public-private partnership is used mainly in the transport and utility spheres. Although in Ukraine, public-private partnership projects in the transport sector currently represent a small share, they are still an effective and promising way of attracting private investment for its development, and the success of this process depends on balancing the interests of the state, region, territorial community, and business.

It has been established that public-private partnership should be considered as a mechanism of long-term interaction between public authorities, enterprises, institutions and organizations of the public sector and private business entities. Its essence is the involvement of the private sector in the performance of certain functions of the state, in particular in the field of design, construction, operation and maintenance of transport infrastructure facilities, as well as the provision of transport services. The defining characteristic of such cooperation is the distribution of resources, responsibilities and risks between public and private partners. It has been proven that today's requirements for transport accessibility and the provision of quality transport



services, the sustainable development of cities and the optimal use of their resources make the topic mentioned by us very relevant and important for the effective and efficient public management of projects in the transport sector in conditions of uncertainty, military operations and post-war recovery in Ukraine.

Keywords: public administration, transport industry, transport infrastructure, public (state)-private partnership, transport services, world experience, European integration, innovations, security.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У 2025 році транспортна галузь досягла межі, коли відновлення у попередньому вигляді вже не є актуальним. Сьогодні мова йде про глибинні зміни транспортної галузі відповідно до стандартів Європейського Союзу на фоні безпрецедентних викликів безпеки. Транспортна інфраструктура залишається однією з найуразливіших цілей російських агресорів, будучи важливою артерією для економічного виживання та процесу європейської інтеграції. Новий звіт щодо збитків та потреб у відновленні RDNA5, створений Світовим банком у співпраці з урядом України, підкреслює величезний фінансовий розрив, який неможливо покрити без допомоги приватних інвесторів та міжнародної підтримки.

Публічно-приватне партнерство (далі - ППП) є одним із найефективніших інструментів взаємодії між державним і приватним секторами у різних галузях економіки, зокрема у відбудові транспортної інфраструктури, зруйнованої війною. У світовій практиці цей інструмент широко застосовується для проектування, фінансування, будівництва та експлуатації транспортних об'єктів. Хоча в Україні проекти державно-приватного партнерства (далі - ДПП) у транспортній сфері зараз становлять невелику частку, вони все ж є дієвим шляхом залучення приватних інвестицій для її розвитку. Успішність цього процесу залежить від збалансування інтересів держави, бізнесу та суспільства. Зокрема, перспективи розвитку взаємодії суб'єктів ППП у транспортних проектах розглядаються через призму інноваційних підходів та нових стратегій, які можуть допомогти подолати існуючі виклики й забезпечити сталий розвиток транспортної галузі. Взаємодія всіх учасників повинна базуватися на комплексному підході та ефективному вирішенні проблем для досягнення результативності у розвитку транспортної мережі та відповідної інфраструктури. Особливо важливо для України зосередити увагу на розвитку міської транспортної інфраструктури, оскільки більшість її об'єктів потребують негайного оновлення, реновації, реконструкції, переобладнання, модернізації та залучення інноваційних технологій. Незважаючи на значний транспортний потенціал, Україна не використовує його повною мірою через нестачу сучасної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику ДПП та ППП досліджували такі науковці та фахівці, як: Бататін О., Васильєва Н., Васильєва О.,



Драчук Ю., Дячек В., Киртока М., Мигаль М., Мігай Н., Полякова О., Розгон О., Трушкіна Н., Хаджирадева С., Ющенко Н. та ін., які до найважливіших проблем відносять недостатній рівень довіри між сторонами та учасниками публічно-приватного партнерства, неоднозначність умов угод, а також фінансові ризики, які часто виникають у зв'язку з невизначеністю урядових підходів та регулюючого середовища.

Науковці Хаджирадева С., Васильєва Н., Васильєва О., Киртока М. у дослідженні «Державно-приватне партнерство як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку територій» зазначають, що одним із найважливіших завдань нової глобальної стратегії сталого розвитку було визнано створення умов для залучення фінансових ресурсів приватного сектору для розбудови інфраструктури на засадах публічно-приватного партнерства. Автори зауважують, що основне завдання органів публічної влади сьогодні полягає у формуванні сприятливого середовища для ведення бізнесу, ефективного використання ресурсного потенціалу, визначенні пріоритетів в соціальних, економічних та екологічних процесах і перспектив розвитку територіальної громади з врахуванням її потреб й інтересів [11].

Мета статті полягає у визначенні форм публічно-приватного партнерства, а також специфіки їх застосування у транспортній галузі в сучасних умовах та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. За даними Світового банку (RDNA4), збитки, завдані транспорту, є другими за обсягами після житла у вартісному вираженні та становили \$46,7 млрд на кінець 2024 р., а потреби на відновлення сектору склали \$77,5 млрд. Станом на грудень 2025 р. російська федерація продовжувала завдавати ударів по українській логістиці, цілячи переважно по залізниці та портах, інженерних спорудах, шляхах сполучення. Лише для залізничної галузі сума завданих збитків за рік досягла майже \$6 млрд [10]. Відновлення та модернізація транспорту здійснюється коштом Державного бюджету України, ЄС (за допомогою інструментів «З'єднання Європи» (CEF) та Ukraine Facility), міжнародних фінансових інституцій (ЄІБ, ЄБРР) та приватних інвестицій. Транспортна галузь є основою економічної стійкості сучасної країни, адже забезпечує функціонування її логістичних маршрутів і перевезення товарів. Так, за 2025 рік товарообіг склав майже \$120 млрд [10].

Загальна потреба у фінансуванні для відновлення та модернізації транспортної галузі України оцінюється майже \$96,3 млрд. Це близько 20% від загальних потреб країни у відновленні. Особливо показовим є те, що лише за 2025 рік ці потреби зросли на 24,2% порівняно з оцінкою RDNA4 [4].

ППП – як партнерство державного та приватного секторів зародилося в умовах економічної кризи 70-80-х років XX сторіччя, коли багато країн стикнулися з дефіцитом державних бюджетів. Саме тоді Урядом Великої Британії на чолі з



прем'єр-міністром Маргарет Тетчер були здійснені перші спроби залучення приватних інвестицій до фінансування суспільно важливих проєктів. Спочатку співпраця будувалася на основі концесійних угод, згідно з якими держава виступала замовником послуг, а приватний сектор – їх постачальником. Основними напрямками інвестицій були соціальна інфраструктура, транспортна галузь, телекомунікації та охорона навколишнього середовища. Такий механізм фінансування призвів до появи нових викликів, пов'язаних із забезпеченням стабільності бюджетного фінансування.

Наступний етап розвитку ППП припадає на період уряду Джона Мейджора. У 1992 році було впроваджено законодавчу ініціативу під назвою «Ініціатива приватного фінансування» (Private Finance Initiative (PFI)), що передбачала створення окремого інституційного механізму для управління проєктами ППП. Відтоді функції фінансування будівництва, реконструкції та експлуатації інфраструктурних об'єктів значною мірою переходять до приватного сектора. Такий підхід сприяв не лише ефективнішому використанню ресурсів, а й стимулював економічне зростання та накопичення капіталу [12].

Успішні приклади реалізації ППП кінця 90-х років у Великій Британії включають проєкти у сфері утилізації відходів, будівництва громадських бібліотек, шкіл, будинків для літніх людей, а також розвиток залізничних мереж і дорожньої інфраструктури. Практика британського досвіду стала поштовхом до впровадження ППП у ряді європейських країн з розвиненою економікою, таких як Франція, Нідерланди, Ірландія, Німеччина та Італія [12].

Розгон О.В. зазначає, що ДПП - форма взаємодії, у межах якої держава та бізнес виступають рівноправними й взаємно зацікавленими її учасниками. Формування такого партнерства як інституційного та організаційного союзу органів публічної влади і приватного сектору має орієнтуватися не лише на розв'язання поточних, а й на виконання довгострокових стратегічних завдань розвитку інноваційної економіки держави загалом та її суб'єктів окремо; забезпечувати баланс інтересів сторін і свободу вибору форм та способів їхньої діяльності; передбачати невтручання держави у сферу відповідальності приватного партнера; ґрунтуватися на засадах конкуренції та відповідальності сторін за належне виконання умов договору [8, с. 407].

Мігай Н.Б. зазначає, що ДПП розглядається як інституційна, організаційна та фінансова співпраця між органами державної влади, муніципальними органами управління та приватним (інноваційним) бізнесом, що має на меті спільну реалізацію інноваційних проєктів та взаємну підтримку на всіх етапах інноваційного процесу [5, с. 53].

Публічно-приватне партнерство сьогодні є одним із сучасних інструментів залучення інвестицій до державного бюджету для стимулювання розвитку стратегічно важливих галузей. ППП – складний механізм, який здатен



акумулювати фінансові ресурси у стратегічно значущих галузях, залишаючи контролюючу та регулюючу роль за державою. Нині українська держава йде курсом євроінтеграції та має на меті розвиток співпраці публічного та приватного секторів. В Україні сьогодні публічно-приватне партнерство застосовується переважно в транспортній та комунальній сферах.

Система правового регулювання ППП в Україні пройшла суттєву еволюцію, що має важливе значення для створення та функціонування міської транспортної інфраструктури. Тривалий час правове регулювання у цій сфері здійснювалося на основі Закону України «Про державно-приватне партнерство» (далі – Закон про ДПП) [6], який слугував базовим нормативно-правовим актом для впровадження механізмів взаємодії держави та приватного сектору, встановлював організаційно-правові засади співпраці держави і приватних партнерів, а також основні принципи ДПП щодо взаємодії учасників ППП в проектах транспортної інфраструктури. Вимоги сьогодення до транспортної доступності та надання якісних транспортних послуг, сталого розвитку міст та оптимального використання їх ресурсів роблять зазначену нами тему вельми актуальною та важливою для ефективного та результативного публічного управління проектами в транспортній галузі в умовах невизначеності та воєнних дій.

Згідно даних Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України станом на 1 січня 2026 року в Україні було укладено 201 договір на умовах ППП. Фактично виконуються лише 19 з них, зокрема 7 - концесійних договорів, 4 договори про спільну діяльність та 8 інших договорів. Водночас 171 договір не реалізується (114 - не виконуються, 57 - були розірвані/припинили дію у зв'язку із закінченням строку, а 11 договорів призупинено внаслідок російської збройної агресії [9].



Рис. 1. Договори, укладені на умовах ППП, які реалізуються в Україні станом на 01.01.2026 р. [9].



Дія попереднього Закону України про ДПП втратила чинність у зв'язку з прийняттям нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» (далі – Закон про ППП) [7], який запровадив сучасну правову модель публічно-приватного партнерства, адаптовану до європейських стандартів та світових практик. Згідно з положеннями цього Закону, публічно-приватне партнерство визначається як співробітництво між публічними та приватними партнерами, що реалізується на підставі договору та відповідає ряду обов'язкових ознак.

1) приватний партнер зобов'язується внести інвестиції, які можуть включати повне або часткове фінансування, створення, будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт, технічне переоснащення) та технічне обслуговування об'єкта ППП. При цьому можливе передання або ненадання приватному партнеру права на управління та/або експлуатацію об'єкта ППП та/або права на надання суспільно значущих послуг, якщо інше не визначено Законом;

2) публічно-приватне партнерство передбачає довгостроковий характер договору, за винятком проектів з будівництва житла або проектів з допороговою вартістю, строк яких може бути меншим за п'ять років;

3) до суттєвих умов входить передача приватному партнеру частини ризиків, пов'язаних з фінансуванням, будівництвом, технічним обслуговуванням, управлінням або експлуатацією об'єкта ППП, а також інших ризиків, що виникають у процесі реалізації проекту [7, ст. 3].

Відмінною рисою нового Закону є те, що тепер ініціатива підготовки проекту ППП належить публічному партнеру, на відміну від попереднього законодавства, де приватний партнер міг самостійно готувати відповідні пропозиції. Раніше сфера застосування ППП була обмежена визначеним переліком галузей, що передбачали надання суспільно значущих послуг, зокрема транспортних. Нині ж, відповідно до статті 4 Закону, до сфери ППП належать транспорт і транспортна інфраструктура (залізничний, морський, річковий, автомобільний транспорт, трубопроводи, авіаційна інфраструктура, аеродроми, міський електротранспорт, метрополітени) та інфраструктура електронних комунікаційних мереж [2].

Джерела фінансування проектів ППП були розширені і включають кошти державних та комунальних підприємств, установ, організацій публічного сектору, а також гранти. Окрім того, вдосконалено підхід до аналізу ефективності ППП, зокрема, врахування фінансових наслідків, технічних вимог і рішень, а також строку реалізації проекту. Таким чином, основними характеристиками ППП є тривалість відносин, передача частини ризиків приватному партнеру, орієнтація на досягнення конкретних результатів при збереженні публічною стороною стратегічного контролю.

Зелена книга Європейської Комісії щодо публічно-приватного партнерства та застосування права Європейського Співтовариства у сфері публічних контрактів і



концесій (далі – Зелена книга) характеризує PPP як різноманітні форми співпраці між органами публічної влади та підприємницькими суб'єктами, спрямовані на фінансування, будівництво, реконструкцію, управління, утримання інфраструктурних об'єктів або надання публічних послуг. У Зеленій книзі виділено чотири ключові ознаки публічно-приватного партнерства [13, с. 3]:

1. Відносно тривалий характер партнерських відносин, який передбачає співробітництво між публічним і приватним секторами у різних аспектах запланованого проекту.

2. Фінансовий метод реалізації проекту, що включає часткове залучення інвестицій приватного сектору та, у деяких випадках, комплексні угоди між кількома сторонами із залученням значних обсягів державних коштів.

3. Важлива роль приватних економічних операторів, які беруть участь у різних стадіях проекту, зокрема у проектуванні, виконанні, впровадженні та фінансуванні. Водночас публічний партнер переважно визначає цілі, що відповідають суспільному інтересу, контролює якість публічних послуг і політику ціноутворення, а також відповідає за моніторинг виконання цих цілей.

4. Розподіл ризиків між публічним і приватним партнерами, який передбачає можливу передачу приватному партнеру традиційних для держави ризиків. Однак PPP не означає автоматичне перекладання всіх чи більшості ризиків на приватний сектор, оскільки конкретний розподіл визначається індивідуально, виходячи із здатності сторін управляти ризиками [13, с. 3].

Відповідно до Зеленої книги, право Європейського Союзу не містить спеціалізованих норм, спрямованих на безпосереднє регулювання PPP, натомість правові відносини у сфері PPP підпадають під дію загальних принципів і положень Договору про Європейський Союз [13, с. 5].

У міжнародній практиці виділяють кілька інструментів PPP, а саме [12]:

- *адміністративні договори* - оформлюються між державою та приватними компаніями з метою реалізації суспільно значущих та соціально корисних видів діяльності;

- *договори оренди або лізингу* - передбачають передачу державного або муніципального майна у тимчасове користування приватному партнеру за умовами договору і за відповідну плату. В разі лізингової моделі лізингоодержувач має право викупити майно;

- *концесійні угоди*, особлива форма співпраці, за якої держава зберігає право власності на майно, яке є предметом угоди, але делегує приватному партнеру право на визначений строк виконувати встановлені функції. Концесіонер сплачує за користування державною чи муніципальною власністю та отримує право власності на створену продукцію. У світовій практиці застосовують різноманітні механізми концесій, такі як BOT, BTO, BOOT, ROT, BOMT, BOO, DBOOT тощо;



- *угоди про розподіл продукції* - схожі на концесійні за правовою природою, однак відрізняються тим, що приватний партнер отримує визначену частку результатів діяльності, а розподіл цих результатів регулюється відповідною угодою з державою;

- *спільні підприємства* - поширена форма співпраці, яка залежно від структури капіталу може функціонувати як акціонерні товариства або як підприємства із пайовою участю сторін;

- *контракти життєвого циклу* - в багатьох країнах світу сприймаються як різновид концесій, де приватний партнер отримує прибуток лише за умови підтримання об'єкта на визначеному якісному рівні. Така модель дає змогу передати проектні, будівельні та експлуатаційні ризики приватному партнеру, покладаючи на нього відповідальність за утримання об'єкта після введення в експлуатацію, у той час як державний замовник зосереджується на визначенні параметрів та контролі їх дотримання [12].

Відповідно до узагальненого передового зарубіжного досвіду, до інструментів державного сприяння розвитку ППП в інноваційній сфері належать [3, с. 103]:

– економічні: податкові пільги, державні замовлення на проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (далі – НДДКР), бюджети розвитку, пільгове кредитування НДДКР та інноваційних проєктів у пріоритетних секторах промисловості, компенсація процентних ставок за кредитами, надання грантів і субсидій, а також державна підтримка;

– організаційні інструменти, що передбачають заохочення державою кооперації між університетами, промисловістю та органами регіональної влади, формування центрів технологій у формі консорціумів компаній і закладів вищої освіти, а також інноваційних бізнес-інкубаторів;

– адміністративні: бюджетне фінансування підготовки та перепідготовки кадрів, а також створення спеціалізованих органів управління, відповідальних за реалізацію ППП в інноваційній сфері [3, с. 103].

Науковець Бататін О.Ю. в своєму дослідженні приділив особливу увагу альтернативним підходам до розвитку форм ППП у сфері транспортної інфраструктури, з чим ми повністю погоджуємося. Отже, різні підходи до функціонування ППП у сфері транспортної інфраструктури можуть мати різні варіанти залежно від ступеня залучення приватного сектору, мінімальної участі до повномасштабного партнерства [1, с. 47-48].



Таблиця 1

Альтернативні підходи до розвитку форм PPP у сфері транспортної інфраструктури (від найменшого рівня залучення приватного сектору до найбільшого) [1, с. 47-48].

Традиційний підхід (не PPP)	Визначення
1	2
Проектування-тендер-будівництво (Design-Bid-Build (DBB))	Традиційний метод реалізації проекту (тендерний), при якому проектування та будівництво делегуються окремо та послідовно приватним фірмам на основі відкритого тендеру.
Форми PPP	
Проектування-будівництво Design-Build (DB)	Об'єднує етапи проектування та будівництва в єдиний контракт з фіксованою платою, що потенційно заощаджує час і витрати, покращуючи якість та більш справедливо розподіляє ризики, ніж метод DBB.
Договір на технічне обслуговування	Контракти з приватними компаніями на послуги, які зазвичай виконуються самостійно (планування та екологічні дослідження, програмне та фінансове управління, експлуатація та технічне обслуговування)
Управління ризиками будівельних проєктів (The Construction Manager at Risk (CMAR))	Керівник будівництва за контрактом надає послуги з проектування, розрахунку витрат та оцінки на етапі виконання проєкту. Договір на послуги будівництва укладається окремо. Керівник будівництва забезпечує супровід протягом усіх етапів будівництва і може вести переговори з будівельними фірмами щодо реалізації проєкту
Проектування-будівництво з гарантіями якості	Відповідно до зазначеного договору, розробник проєкту гарантує відповідність якості матеріалів та/або якості виконаних робіт протягом певного періоду після того, як проєкт був реалізований.
Проектування-будівництво-експлуатація-обслуговування (Design-Build-Operate-Maintain (DBOM)), Будівництво-експлуатація-передача (Build-Operate-Transfer (BOT)) або Будівництво-передача-обслуговування (Build-Transfer-Operate (BTO))	Обраний підрядник проєктує, будує, експлуатує та обслуговує об'єкт протягом певного періоду часу, що відповідає встановленим вимогам до якості наданих послуг. Такі підходи до постачання збільшують стимули для високоякісного виконання проєктів, оскільки підрядник несе відповідальність за експлуатацію об'єкта після будівництва. Державний сектор зберігає фінансові ризики, а компенсація приватному партнеру може бути у вигляді виплат за доступність.
Проектування-будівництво-фінансування (Design-Build-Finance (DBF)), Проектування-	DBF, DBFO і DBFOM є варіантами форм PPP Проектування-будівництво або Проектування-будівництво-експлуатація-обслуговування,



Традиційний підхід (не PPP)	Визначення
1	2
будівництво-фінансування-експлуатація (Design-Build-Finance-Operate (DBFO)) або Проектування-будівництво-фінансування-експлуатація-обслуговування (Design-Build-Finance-Operate-Maintain (DBFOM))	відповідно до яких приватний партнер здійснює часткове або повне фінансування проекту. Інвестор проекту зберігає право власності на об'єкт. Компенсація приватному сектору забезпечується за рахунок плати за проїзд або через непряме оподаткування.
Довгострокова оренда / Угода концесії (браунфілд)	Існуючі об'єкти, що фінансуються державою, здаються в оренду концесіонерам приватного сектора на певний період часу. Концесіонер може сплатити державному агентству авансовий збір в обмін на дохід, отриманий від об'єкта. Концесіонер повинен експлуатувати та обслуговувати об'єкт, який в тому числі може передбачати капітальний ремонт.
Повна приватизація	
Будівництво-власність-експлуатація Build-Own-Operate-Transfer (BOO) Будівництво-власність-експлуатація-передача (Build-Own-Operate-Transfer (BOOT))	Проектування, будівництво, експлуатація та технічне обслуговування об'єкта є відповідальністю підрядника. Підрядник володіє об'єктом і зберігає всі ризики операційних доходів і прибутків протягом усього терміну експлуатації об'єкта. Метод Build-Own-Operate-Transfer (BOOT) схожий, але інфраструктура передається державній установі через певний період часу.
Продаж активів	Державна організація повністю передає право власності на об'єкти, що фінансуються державою, приватному сектору на невизначений термін.

За офіційними даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України станом на 2026 рік у сфері транспорту реально **реалізуються тільки два проєкти PPP/ДПП - це концесійні договори у морських портах «Ольвія» та «Херсон»** (активи ДП «Стівідорна компанія «Ольвія» та ДП «Херсонський морський торговельний порт»), які були укладені ще до повномасштабного вторгнення. Реалізація інших ініціатив у транспортній галузі була призупинена, бо ускладнена безпековими ризиками.

Загалом у державному реєстрі всього обліковується значно більше транспортних угод, проте абсолютна більшість із них наразі не виконується через війну, завершення строків дії або розірвання [9].

Висновки. Публічно-приватне партнерство сьогодні є одним із сучасних інструментів залучення інвестицій для стимулювання розвитку стратегічно важливих галузей економіки. Тому, в умовах сьогодення важливим є визначення



форм ППП, а також специфіки їх застосування у транспортній галузі. Зауважено, що в Україні публічно-приватне партнерство застосовується переважно в транспортній та комунальній сферах. Хоча в Україні проекти ППП у транспортній сфері зараз становлять невелику частку, вони все ж є дієвим перспективним шляхом залучення приватних інвестицій для її розвитку, а успішність цього процесу залежить від збалансування інтересів держави, регіону, територіальної громади, бізнесу.

Необхідно брати до уваги різні форми ППП та їхні особливості, оскільки ступінь громадської підзвітності у них може суттєво відрізнятись. Впровадження нових моделей публічно-приватної взаємодії у сфері управління транспортною інфраструктурою має базуватися на аналізі практичного досвіду реалізації наявних ППП-проектів. Слід зазначити, що в Україні наразі фактично реалізуються лише пілотні концесійні проекти в секторі морських портів.

Доведено, що вимоги сьогодення до транспортної доступності та надання якісних транспортних послуг, сталого розвитку міст та оптимального використання їх ресурсів роблять зазначену нами тему вельми актуальною та важливою для ефективного та результативного публічного управління проектами в транспортній галузі в умовах невизначеності, воєнних дій та повоєнного відновлення в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бататін О. Ю. Сучасні форми публічно-приватного партнерства та їх застосування. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7(14). С. 42-50. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2030/2030>
2. Було ДПП, а стало ППП – і що далі? URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/bulo-dpp-a-stalo-ppp-i-shho-dali/>
3. Драчук Ю. З., Трушкіна Н. В. Визначення змісту терміна «публічно-приватне партнерство у сфері інноваційного розвитку промисловості». *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2019. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/82.pdf
4. Мигаль М. Куди рухається транспортна галузь. *Економічна правда*, березень 2026. <https://epravda.com.ua/infrastruktura/vidnovlennya-transportu-ukrajini-zbitki-investiciji-ta-shlyah-do-yes-u-2025-2026-819196/>
5. Мірай Н.Б. Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності : закордонний досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 1, 2020. С. 52-59. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/11.pdf
6. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI (втратив чинність у 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
7. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 червня 2025 р. № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
8. Розгон О. В. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері як інструмент забезпечення інноваційного розвитку. *I International Science Conference on Multidisciplinary Research*. Берлін, Німеччина, 19-21 січня 2021 року. С. 406-411. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/18830/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B3%D0%BE%D0%BD_%D0%94%D0%9F%D0%9F_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_Conference-January-19%E2%80%93212021.pdf



9. Стан здійснення ДПП в Україні. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. Січень 2026 р. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true>
10. Транспорт-2025: виклики та можливості на шляху до ЄС. Звіт IAA. С. 6. URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/transport2025/>
11. Хаджирадева С., Васильєва Н., Васильєва О., Киртока М. Державно-приватне партнерство як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку територій. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. (7), С. 253–269. URL: <https://doi.org/10.34132/pard.2020.07.12>
12. Ющенко Н. В., Дячек В. В., Ковтун М. В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2019. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/82.pdf
13. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. URL: https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_2_green_papers/com2004_green_paper_on_public_private_partnerships.pdf

References

1. Batatin O. YU. Suchasni formy publichno-pryvatnoho partnerstva ta yikh zastosuvannya. [Current forms of public-private partnership and their stagnation]. *Věda a perspektivy*. 2022. №7(14). S. 42-50. Retrieved from: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2030/2030> [in Ukrainian].
2. Bulo DPP, a stalo PPP – i shcho dali? [It was DPP, but it became PPP – so what]. Retrieved from: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/bulo-dpp-a-stalo-ppp-i-shho-dali/> [in Ukrainian].
3. Drachuk YU. Z., Trushkina N. V. Vyznachennya zmistu termina «publichno-pryvatne partnerstvo u sferi innovatsiynoho rozvytku promyslovosti. [Drachuk Yu. Z., Trushkina N. V. The importance of replacing the term “public-private partnership in the sphere of innovative development of industry.” State administration: improvement and development]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2019. № 9. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/82.pdf [in Ukrainian].
4. Myhal' M. Kudy rukhayet'sya transportna haluz' [Where is the transport industry heading]. *Ekonomichna Pravda*, 03.2026. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/infrastruktura/vidnovlennya-transportu-ukrajini-zbitki-investiciji-ta-shlyah-do-yes-u-2025-2026-819196/> [in Ukrainian].
5. Mihay N.B. Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi innovatsiynoyi diyal'nosti : zakordonnyy dosvid ta vitchyznyani realiyyi. [Public-private partnership in the field of innovation: foreign experience and domestic realities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho*. Seriya: Ekonomika i upravlinnya. Tom 31 (70). № 1, 2020. S. 52-59. Retrieved from: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/11.pdf [in Ukrainian].
6. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [On Public-Private Partnership] : Zakon Ukrayiny vid 1 lypnya 2010 r. № 2404-VI (vtratyv chynnist' u 2025 r.). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian].
7. Pro publichno-pryvatne partnerstvo [On Public-Private Partnership] : Zakon Ukrayiny vid 19 chervnya 2025 r. № 4510-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> [in Ukrainian].
8. Rozhon O. V. Derzhavno-pryvatne partnerstvo v innovatsiyniy sferi yak instrument zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku. [Public-private partnership in the innovation sphere as a tool for ensuring innovative development]. *I International Science Conference on Multidisciplinary Research*. Berlin, Nimechchyna, 19-21 sichnya 2021 roku. S. 406-411. Retrieved from: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/18830/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B3%D0%BE%D0%BD_%D0%94%D0%9F%D0%9F_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_Conference-January-19%E2%80%9321-2021.pdf [in Ukrainian].



9. Stan zdiysnennya DPP v Ukraini. [Status of PPP implementation in Ukraine]. Ofitsiynyy sayt Ministerstva ekonomiky, dovyillya ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy. Sichen' 2026 r. Retrieved from: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true> [in Ukrainian].

10. Transport-2025: vyklyky ta mozhlyvosti na shlyakhu do YES. [Transport 2025: Challenges and Opportunities on the Path to the EU]. Zvit IAA. S. 6. Retrieved from: <https://iaa.org.ua/portfolio/transport2025/> [in Ukrainian].

11. Khadzhyradyeva S., Vasylyeva N., Vasylyeva O., Kyrtoka M. Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak vazhlyvyy instrument zabezpechennya staloho rozvytku terytoriy. [Public-private partnership as an important tool for ensuring sustainable development of territories]. *Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, 2020. (7), S. 253–269. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.12> [in Ukrainian].

12. Yushchenko N. V., Dyachek V. V., Kovtun M. V. Public-private partnership in Ukraine and European countries. [Public-private partnership in Ukraine and European countries]. *Public administration: improvement and development*, 2019. № 9. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/82.pdf [in Ukrainian].

13. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Retrieved from: https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/1_avrupa_birligi/1_6_raporlar/1_2_green_papers/com2004_green_paper_on_public_private_partnerships.pdf

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026



УДК 342.9:351.82:656.13

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-49-60](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-49-60)

Зайко Віктор Володимирович викладач кафедри Автомобільної техніки, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації ім. Героїв Крут, Викладач кафедри, <https://orcid.org/0009-0001-0967-1025>

Павлишак Андрій Романович, викладач кафедри автомобільної техніки, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут <https://orcid.org/0009-0009-2610-4143>

Коваленко Іван Миколайович старший викладач кафедри автомобільної техніки, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0009-0000-8920-1332>

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

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА ЗДІЙСНЕННЯМ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні засади адміністративно-правового регулювання державного контролю за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень. Обґрунтовано, що в умовах активізації міжнародних транспортних зв'язків, євроінтеграційних процесів, посилення вимог до безпеки перевезень, дотримання ліцензійних умов, митних, екологічних та соціальних стандартів особливої актуальності набуває вдосконалення механізму державного контролю у цій сфері. Визначено, що адміністративно-правове регулювання державного контролю за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень є комплексним правовим явищем, яке охоплює систему норм адміністративного права, принципів, форм, методів та процедур владного впливу уповноважених суб'єктів на діяльність перевізників з метою забезпечення законності, безпеки, якості транспортних послуг і захисту публічних інтересів.

У роботі розкрито зміст поняття державного контролю у сфері міжнародних автомобільних перевезень та виокремлено його характерні особливості. Зокрема, встановлено, що такий контроль має міжгалузевий характер, оскільки поєднує



адміністративно-правові, транспортно-правові, митні, безпекові та міжнародно-правові елементи. Наголошено, що його специфіка зумовлена особливим предметом контролю, який охоплює дотримання перевізниками вимог національного законодавства, міжнародних договорів, правил допуску до ринку перевезень, режиму праці та відпочинку водіїв, технічного стану транспортних засобів, вагових і габаритних параметрів, а також умов організації міжнародного автомобільного сполучення. Обґрунтовано, що державний контроль у зазначеній сфері спрямований не лише на виявлення порушень, а й на їх попередження, мінімізацію ризиків для безпеки дорожнього руху, забезпечення добросовісної конкуренції та належного функціонування ринку транспортних послуг.

Окрему увагу приділено суб'єктам здійснення державного контролю за міжнародними автомобільними перевезеннями, серед яких провідне місце займають органи виконавчої влади, уповноважені реалізовувати державну політику у сфері транспорту, безпеки на транспорті, прикордонного, митного та поліцейського контролю. Проаналізовано форми та методи контрольної діяльності, зокрема перевірки, рейдові заходи, документальний контроль, застосування адміністративно-примусових заходів, а також механізми притягнення до юридичної відповідальності за порушення встановлених вимог. Визначено, що ефективність адміністративно-правового регулювання у цій сфері залежить від узгодженості нормативної бази, чіткого розмежування компетенції контролюючих органів, цифровізації контрольних процедур, прозорості адміністративних процесів та гармонізації національного законодавства із правом Європейського Союзу.

За результатами дослідження сформульовано висновок, що адміністративно-правове регулювання державного контролю за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень є важливим інструментом забезпечення транспортної безпеки, законності та ефективного функціонування міжнародного ринку автомобільних перевезень. Зроблено висновок про необхідність подальшого вдосконалення понятійно-категоріального апарату, нормативно-правових засад контрольної діяльності, а також процедур реалізації контрольних повноважень уповноважених органів з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією транспортної сфери, євроінтеграцією України та потребою підвищення ефективності державного управління.

Ключові слова: адміністративно-правове регулювання, державний контроль, міжнародні автомобільні перевезення, автомобільний транспорт, контрольна діяльність, транспортна безпека, суб'єкти державного контролю, адміністративні процедури, публічне адміністрування, транспортне законодавство.

Zaiko Viktor Volodymyrovych Lecturer, Department of Automotive Engineering, Military Institute of Telecommunications and Informatization named after the Heroes of Kruty, <https://orcid.org/0009-0001-0967-1025>



Pavlyshak Andriy Romanovych Lecturer, Department of Automotive Engineering, Military Institute of Telecommunications and Informatization named after the Heroes of Kruty, <https://orcid.org/0009-0009-2610-4143>

Kovalenko Ivan Mykolayovych, senior lecturer at the Department of Automotive Engineering, Heroiv Krut Military Institute of Telecommunications and Informatization, <https://orcid.org/0009-0000-8920-1332>

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

ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION OF STATE CONTROL OVER INTERNATIONAL ROAD TRANSPORT: CONCEPTS AND FEATURES

Abstract. The article examines the theoretical and practical foundations of administrative and legal regulation of state control over international road transport. It is argued that in the context of increasing international transport connections, European integration processes, heightened safety requirements, adherence to licensing conditions, as well as customs, environmental, and social standards, improving the state control mechanism in this area has become particularly relevant. It is determined that the administrative and legal regulation of state control over international road transport is a complex legal phenomenon encompassing a system of administrative law norms, principles, forms, methods, and procedures of authoritative influence by authorized entities on the activities of carriers to ensure legality, safety, quality of transport services, and protection of public interests.

The paper reveals the essence of the concept of state control in the sphere of international road transport and highlights its characteristic features. Specifically, it is established that such control has an interdisciplinary nature, as it combines administrative-legal, transport-legal, customs, safety, and international-legal elements. It is emphasized that its specificity is conditioned by the unique subject matter of control, which includes ensuring that carriers comply with national legislation, international treaties, market access rules, drivers' work and rest regimes, the technical condition of vehicles, weight and dimensional parameters, and the conditions for organizing international road transport.

It is substantiated that state control in this sphere aims not only to identify violations but also to prevent them, minimize risks to road safety, ensure fair competition, and maintain the proper functioning of the transport services market.



Special attention is paid to the subjects involved in state control over international road transport, among which the executive authorities play a leading role, responsible for implementing state policy in the areas of transportation, transport safety, border, customs, and police control.

The forms and methods of control activities are analyzed, including inspections, raid activities, documentary control, the application of administrative and coercive measures, and the mechanisms for bringing to legal responsibility for violations of established requirements. It is determined that the effectiveness of administrative and legal regulation in this area depends on the consistency of the regulatory framework, clear delineation of the powers of controlling authorities, digitalization of control procedures, transparency of administrative processes, and harmonization of national legislation with European Union law.

Based on the results of the study, it is concluded that the administrative and legal regulation of state control over international road transport is an important tool for ensuring transport safety, legality, and the effective functioning of the international road transport market. The need for further improvement of the conceptual and categorical framework, regulatory and legal foundations of control activities, and the procedures for exercising control powers by authorized bodies, taking into account the modern challenges associated with the digitalization of the transport sector, Ukraine's European integration, and the need to enhance the effectiveness of public administration, is highlighted.

Keywords: administrative legal regulation, state control, international road transport, road transport, control activities, transport safety, subjects of state control, administrative procedures, public administration, transport legislation.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток міжнародних автомобільних перевезень зумовлює необхідність підвищення ефективності державного контролю у цій сфері, оскільки саме від належного адміністративно-правового регулювання залежить забезпечення законності діяльності перевізників, безпеки дорожнього руху, дотримання митних, екологічних, ліцензійних та інших обов'язкових вимог. Міжнародні автомобільні перевезення є важливою складовою транспортної системи держави, засобом забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків, мобільності населення та інтеграції України до європейського транспортного простору. Водночас динамічний характер розвитку цієї сфери, її міжгалузевий зміст, а також значна кількість суб'єктів публічного адміністрування, наділених контрольними повноваженнями, зумовлюють наявність низки правових і організаційних проблем.

Актуальність дослідження посилюється тим, що державний контроль за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень реалізується в умовах постійного оновлення транспортного законодавства, адаптації національної



правової системи до стандартів Європейського Союзу, цифровізації адміністративних процедур та підвищення вимог до якості й безпечності транспортних послуг. На практиці це супроводжується недостатньою узгодженістю нормативно-правових актів, дублюванням повноважень окремих контрольних органів, складністю процедур контролю, а також необхідністю забезпечення балансу між публічними інтересами держави та правами суб'єктів господарювання, які здійснюють міжнародні перевезення.

Крім того, відсутність єдиного підходу до розуміння сутності адміністративно-правового регулювання державного контролю у сфері міжнародних автомобільних перевезень, а також недостатня розробленість його понятійного апарату, ознак, принципів і специфічних рис ускладнюють формування цілісного наукового бачення цієї проблематики. Це, у свою чергу, негативно впливає на якість правозастосовної діяльності, ефективність реалізації контрольних повноважень уповноважених органів та стан правового забезпечення міжнародних автомобільних перевезень загалом. За таких умов особливого значення набуває наукове осмислення поняття та особливостей адміністративно-правового регулювання державного контролю за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адміністративно-правового регулювання державного контролю у сфері міжнародних автомобільних перевезень належить до числа складних міжгалузевих проблем сучасної юридичної науки, оскільки охоплює адміністративно-правові, транспортно-правові, господарсько-правові та частково митно-правові аспекти. Теоретичне підґрунтя для дослідження цієї проблематики становлять праці, присвячені загальним засадам адміністративного права, публічного адміністрування, а також механізмам реалізації контрольної та наглядової функцій держави [1–4]. Саме в межах цих наукових підходів розкривається зміст державного контролю як форми публічно-владної діяльності, визначаються його принципи, види, методи та місце у системі державного управління [2; 3; 11].

Вагоме значення для формування наукового розуміння досліджуваної теми мають праці, у яких аналізуються адміністративно-правові засади державного регулювання транспортної сфери. У таких дослідженнях увага акцентується на особливостях правового забезпечення функціонування транспорту, ролі органів виконавчої влади у здійсненні управлінських і контрольних повноважень, а також на проблемах удосконалення адміністративно-правових механізмів у цій сфері [5; 10; 13]. Це дає змогу розглядати міжнародні автомобільні перевезення не лише як вид господарської діяльності, а і як об'єкт комплексного державного впливу, що потребує належного нормативного врегулювання та ефективного контролю [5; 13].



Окремий напрям наукових досліджень становлять праці, присвячені контролю та нагляду в системі публічного управління. У межах цих робіт розкриваються поняття контрольної діяльності, співвідношення контролю і нагляду, особливості реалізації контрольних повноважень органами виконавчої влади, а також адміністративні процедури, що супроводжують здійснення перевірочних заходів [11; 12; 14]. Такі наукові підходи є важливими для з'ясування сутності державного контролю за міжнародними автомобільними перевезеннями, оскільки дають змогу визначити його юридичну природу, процедурні межі та місце у системі публічного адміністрування [11; 14].

Суттєвий внесок у дослідження суміжних аспектів проблематики зроблено в працях, присвячених координації діяльності контролюючих органів у транспортній сфері. Зокрема, науковці звертають увагу на необхідність узгодження дій різних суб'єктів державного контролю, розмежування їх компетенції, усунення дублювання повноважень, а також забезпечення належної міжвідомчої взаємодії під час реалізації контрольних функцій [6]. У контексті міжнародних автомобільних перевезень це питання набуває особливої актуальності, оскільки контрольні заходи у цій сфері здійснюються за участю кількох органів публічної влади, повноваження яких охоплюють питання транспортної безпеки, митного оформлення, прикордонного режиму, дотримання ліцензійних вимог та інших обов'язкових правил [6; 15].

Важливим складником наукового осмислення досліджуваної теми є також праці, присвячені правовим засадам митного контролю при міжнародних перевезеннях. У таких дослідженнях аналізується специфіка митних процедур, особливості здійснення контролю за переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон, а також місце митних органів у загальній системі державного контролю у сфері міжнародних перевезень [7]. Це дозволяє констатувати, що митний контроль виступає невід'ємним елементом комплексного механізму правового забезпечення міжнародних автомобільних перевезень, а отже, має розглядатися у тісному взаємозв'язку з іншими видами державного контролю [7; 15].

Сучасний етап розвитку транспортної сфери зумовлює зростання інтересу науковців до питань цифровізації державного контролю. У відповідних публікаціях досліджуються перспективи впровадження електронних сервісів, автоматизованих систем моніторингу, цифрових реєстрів та інших інформаційно-комунікаційних інструментів у діяльність контролюючих органів [8]. Цифрова трансформація контрольної діяльності розглядається як один із ключових напрямів підвищення її ефективності, прозорості та оперативності, що має особливе значення і для сфери міжнародних автомобільних перевезень, де швидкість обміну інформацією та узгодженість дій між органами контролю є критично важливими [8; 15].



Разом із тим аналіз наукової літератури дає підстави для висновку, що попри наявність значної кількості праць, присвячених загальним засадам адміністративного права, державного контролю, транспортного регулювання, митного нагляду та цифровізації управлінських процесів, проблема саме особливостей взаємодії органів державного контролю при здійсненні міжнародних автомобільних перевезень ще не дістала належного комплексного висвітлення у вітчизняній юридичній науці [5–8; 15]. Більшість досліджень стосується окремих елементів цієї проблематики, тоді як питання форм, методів, принципів та процедур міжвідомчої взаємодії, а також адміністративно-правових засобів її забезпечення, потребують подальшого поглибленого наукового аналізу [6; 11; 14]. Саме це зумовлює необхідність подальшого дослідження відповідної проблематики з метою формування цілісного підходу до вдосконалення державного контролю у сфері міжнародних автомобільних перевезень.

Метою статті є наукове обґрунтування поняття та особливостей адміністративно-правового регулювання державного контролю за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень, дослідження форм і механізмів взаємодії органів державного контролю у відповідній сфері, а також розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності такого регулювання.

Виклад основного матеріалу. Державний контроль у сфері міжнародних автомобільних перевезень є одним із ключових інструментів реалізації публічного інтересу у транспортній галузі, оскільки спрямований на забезпечення законності діяльності перевізників, безпеки дорожнього руху, дотримання ліцензійних умов, митних правил, екологічних стандартів та інших обов'язкових вимог, встановлених законодавством [1; 3]. У системі публічного адміністрування такий контроль слід розглядати як врегульовану нормами адміністративного права діяльність уповноважених органів державної влади, що здійснюється шляхом спостереження, перевірки, оцінки та реагування на порушення у сфері перевізної діяльності [1; 2; 11]. Його правова природа полягає у поєднанні превентивного, наглядового та правоохоронного елементів, що дозволяє не лише виявляти порушення, а й запобігати їм, формуючи належний рівень правопорядку у сфері міжнародних перевезень [3; 11; 14].

Адміністративно-правове регулювання державного контролю за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень базується на сукупності нормативно-правових актів, що визначають правовий статус перевізників, порядок допуску до ринку транспортних послуг, вимоги до транспортних засобів, правила перевезення вантажів і пасажирів, а також компетенцію органів державної влади, уповноважених на здійснення контрольних заходів [1; 3]. Основу такого регулювання становлять норми транспортного законодавства, які закріплюють загальні засади функціонування автомобільного транспорту, права й обов'язки перевізників, а також вимоги до безпечного й належного здійснення



перевезень [1]. Водночас детальне нормативне забезпечення здійснюється через підзаконні акти, що конкретизують технічні, організаційні та процедурні вимоги до учасників транспортного процесу [3].

Зміст державного контролю у зазначеній сфері охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, це контроль за дотриманням перевізниками вимог законодавства щодо допуску до здійснення міжнародних автомобільних перевезень, у тому числі вимог щодо наявності відповідних дозвільних документів, ліцензій та інших правових підстав для провадження такої діяльності [1; 2]. По-друге, важливе місце посідає контроль за технічним станом транспортних засобів, оскільки міжнародні перевезення пов'язані з підвищеним рівнем небезпеки та потребують неухильного дотримання встановлених технічних стандартів і вимог безпеки [3]. По-третє, вагомим напрямом є контроль за дотриманням габаритно-вагових норм, що має на меті захист дорожньої інфраструктури, недопущення її передчасного руйнування та забезпечення безпечних умов руху [4].

Особливістю державного контролю у сфері міжнародних автомобільних перевезень є багатосуб'єктність його здійснення. Контрольні повноваження у цій сфері реалізуються не одним органом, а системою органів державної влади, кожен із яких має власну компетенцію, функціональне призначення та процедурні форми діяльності [5; 6; 14]. Саме тому ефективність контролю значною мірою залежить не лише від обсягу повноважень кожного окремого органу, а й від рівня узгодженості їхніх дій, своєчасного обміну інформацією, чіткого розмежування компетенції та належної координації [6]. У цьому аспекті взаємодія органів державного контролю виступає необхідною умовою належного функціонування всієї системи державного нагляду у сфері міжнародних перевезень.

У науковій літературі взаємодія органів державного контролю розглядається як погоджена, скоординована діяльність кількох суб'єктів публічної влади, спрямована на досягнення спільної мети у межах їхньої компетенції [6; 11]. У сфері міжнародних автомобільних перевезень така взаємодія може виявлятися у формі обміну інформацією, проведення спільних перевірок, узгодження процедур контролю, використання спільних електронних баз даних, а також у взаємному інформуванні про виявлені порушення та результати контрольних заходів [6; 8]. Належна організація цієї взаємодії сприяє уникненню дублювання повноважень, зменшенню адміністративного навантаження на перевізників і підвищенню результативності контрольної діяльності [6; 14].

Окремої уваги потребує питання митного контролю як складової системи державного контролю за міжнародними автомобільними перевезеннями. Митний контроль у цьому контексті має спеціалізований характер, оскільки пов'язаний із переміщенням транспортних засобів, товарів і супровідної



документації через митний кордон держави [7]. Його особливість полягає в тому, що він поєднує елементи дозвільної, перевіркової та правоохоронної діяльності, а також перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими видами державного контролю, зокрема транспортним, прикордонним та інфраструктурним [7; 15]. За таких умов ефективність митного контролю значною мірою залежить від належного інформаційного та організаційного зв'язку між відповідними суб'єктами контрольної діяльності.

Сучасні тенденції розвитку публічного адміністрування свідчать про зростання ролі цифровізації у механізмі державного контролю. У транспортній сфері цифрові інструменти дедалі активніше використовуються для автоматизації обліку, реєстрації, перевірки документів, фіксації порушень, моніторингу пересування транспортних засобів та аналітичного супроводу контрольної діяльності [8]. Запровадження електронних сервісів та інтегрованих інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості контрольних процедур, мінімізації корупційних ризиків, скороченню часу перевірок і покращенню координації між органами державної влади [8]. У сфері міжнародних автомобільних перевезень цифровізація має особливе значення, оскільки дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією між органами контролю, що функціонують як на внутрішньому рівні, так і в пунктах пропуску через державний кордон [8; 15].

Разом із тим чинний механізм адміністративно-правового регулювання державного контролю у сфері міжнародних автомобільних перевезень не позбавлений низки проблем. До них належать фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатня узгодженість між окремими нормативними актами, дублювання контрольних повноважень, складність процедур взаємодії між уповноваженими органами, а також недостатній рівень цифрової інтеграції контрольної діяльності [5; 6; 8; 14]. Наявність таких недоліків негативно впливає як на ефективність реалізації державної контрольної функції, так і на правову визначеність для суб'єктів господарювання, які здійснюють міжнародні автомобільні перевезення [5; 11].

У зв'язку з цим удосконалення адміністративно-правового регулювання державного контролю у досліджуваній сфері має здійснюватися за кількома основними напрямками. Насамперед ідеться про необхідність систематизації нормативної бази, чіткого визначення компетенції кожного із суб'єктів контролю, закріплення дієвих процедур міжвідомчої взаємодії та впровадження єдиних цифрових механізмів обміну інформацією [6; 8; 14]. Важливим є також забезпечення балансу між інтересами держави у сфері безпеки, законності та захисту інфраструктури, з одного боку, і правами перевізників на здійснення господарської діяльності — з іншого [10; 12]. Саме комплексне вдосконалення адміністративно-правового механізму контролю здатне забезпечити підвищення якості державного управління у сфері міжнародних автомобільних перевезень та його відповідність сучасним європейським стандартам [13; 15].



Отже, державний контроль за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень є складним багаторівневим правовим явищем, що реалізується через систему адміністративно-правових засобів, процедур і повноважень різних органів державної влади [1; 5; 11]. Його ефективність безпосередньо залежить від належного нормативного регулювання, чіткого розмежування компетенції суб'єктів контролю, розвитку міжвідомчої взаємодії та впровадження сучасних цифрових інструментів [6; 8; 14]. Тому подальше вдосконалення відповідного правового механізму є необхідною умовою забезпечення законності, безпеки та ефективності міжнародних автомобільних перевезень в Україні.

Висновки. Отже, державний контроль за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень є важливим напрямом реалізації публічно-владних повноважень держави у транспортній сфері, спрямованим на забезпечення законності діяльності перевізників, безпеки дорожнього руху, дотримання технічних, ліцензійних, митних та інших обов'язкових вимог [1; 3; 7]. Його правова природа виявляється у поєднанні превентивної, наглядової та правоохоронної функцій, що реалізуються через систему адміністративно-правових засобів і процедур [11; 14].

Установлено, що адміністративно-правове регулювання державного контролю у сфері міжнародних автомобільних перевезень має комплексний характер, оскільки формується під впливом норм адміністративного, транспортного, господарського та митного законодавства [1; 5; 7; 15]. Такий контроль охоплює перевірку правових підстав здійснення перевезень, дотримання технічних вимог до транспортних засобів, виконання габаритно-вагових норм, проходження митних процедур, а також інших обов'язкових правил, установлених законодавством [1; 3; 4].

Обґрунтовано, що однією з визначальних особливостей державного контролю у досліджуваній сфері є багатосуб'єктність його здійснення, що зумовлює необхідність належної взаємодії між органами державної влади, наділеними відповідними контрольними повноваженнями [6; 11]. Ефективність такої взаємодії залежить від чіткого розмежування компетенції, узгодженості процедур, оперативного обміну інформацією та застосування спільних механізмів реагування на виявлені порушення [6; 14].

З'ясовано, що сучасний стан правового забезпечення державного контролю за міжнародними автомобільними перевезеннями характеризується наявністю низки проблем, серед яких фрагментарність нормативного регулювання, недостатня координація дій уповноважених органів, дублювання окремих контрольних повноважень, а також недостатній рівень цифровізації контрольних процедур [5; 6; 8]. Це негативно впливає як на результативність контрольної діяльності, так і на рівень правової визначеності для суб'єктів господарювання у сфері міжнародних перевезень [8; 14].



У зв'язку з цим доведено доцільність удосконалення адміністративно-правового регулювання державного контролю за здійсненням міжнародних автомобільних перевезень шляхом систематизації нормативної бази, нормативного закріплення ефективних форм міжвідомчої взаємодії, розвитку єдиних цифрових інформаційних систем та підвищення узгодженості контрольної діяльності різних органів державної влади [6; 8; 13]. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності державного контролю, зміцненню законності у сфері міжнародних автомобільних перевезень та наближенню національного правового регулювання до сучасних європейських стандартів [10; 15].

Література:

1. Коломоєць Т. О. Адміністративне право України : підручник. Київ : Істина, 2012. 528 с.
2. Авер'янов В. Б. Публічне адміністрування в Україні: теорія і практика. Київ : Юрінком Інтер, 2011. 384 с.
3. Битяк Ю. П., Гаращук В. М., Дьяченко О. В. Адміністративне право України : підручник. Харків : Право, 2020. 392 с.
4. Ківалов С. В. Адміністративне право України. Одеса : Юридична література, 2018. 432 с.
5. Снісар І. С. Адміністративно-правові засади державного регулювання у сфері транспорту. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 4. С. 112–116.
6. Гальцова О. Є. Координація діяльності контролюючих органів у сфері транспортних перевезень. Право і суспільство. 2020. № 5. С. 87–92.
7. Сердюк Н. П. Правові засади митного контролю при здійсненні міжнародних перевезень. Митна справа. 2019. № 3. С. 54–60.
8. Шевчук О. В. Цифровізація державного контролю у сфері транспортних перевезень. Науковий вісник публічного та приватного права. 2022. № 2. С. 133–138.
9. Кравченко С. Г. Державний контроль у сфері господарської діяльності: адміністративно-правовий аспект. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 8. С. 101–105.
10. Мельник Р. С. Адміністративно-правове забезпечення безпеки на автомобільному транспорті. Право України. 2019. № 7. С. 121–128.
11. Гаращук В. М. Контроль та нагляд у державному управлінні : монографія. Харків : Право, 2017. 304 с.
12. Тимошук В. П. Адміністративні процедури в діяльності органів виконавчої влади. Київ : Факт, 2018. 176 с.
13. Бевзенко В. М. Публічне адміністрування у транспортній сфері: окремі теоретико-правові аспекти. Держава та регіони. Серія: Право. 2021. № 1. С. 45–50.
14. Кузьменко О. В. Адміністративно-правові засади реалізації контрольних повноважень органів виконавчої влади. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2020. Вип. 61. С. 126–130.
15. Пасека О. Ф. Правове забезпечення міжнародних автомобільних перевезень в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2021. № 3. С. 98–103.

References:

1. Kolomoiets, T. O. (2012). *Administratyvne pravo Ukrainy (Administrative law of Ukraine)*. Kyiv: Istyna.
2. Averianov, V. B. (2011). *Publichne administruvannia v Ukraini: teoriia i praktyka (Public administration in Ukraine: theory and practice)*. Kyiv: Yurinkom Inter.



3. Bytiak, Yu. P., Harashchuk, V. M., & Diachenko, O. V. (2020). *Administrativne pravo Ukrainy* (Administrative law of Ukraine). Kharkiv: Pravo.
4. Kivalov, S. V. (2018). *Administrativne pravo Ukrainy* (Administrative law of Ukraine). Odesa: Yurydychna literatura.
5. Snisar, I. S. (2021). *Administrativno-pravovi zasady derzhavnoho rehuliuвання u sferi transportu* (Administrative and legal principles of state regulation in the field of transport). *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, (4), 112–116.
6. Haltsova, O. Ye. (2020). *Koordinatsiia diialnosti kontroliuiuchykh orhaniv u sferi transportnykh perevezen* (Coordination of the activities of controlling bodies in the field of transport transportation). *Pravo i suspilstvo*, (5), 87–92.
7. Serdiuk, N. P. (2019). *Pravovi zasady mytnoho kontroliu pry zdiisnenni mizhnarodnykh perevezen* (Legal principles of customs control in the implementation of international transportation). *Mytna sprava*, (3), 54–60.
8. Shevchuk, O. V. (2022). *Tsyfrovizatsiia derzhavnoho kontroliu u sferi transportnykh perevezen* (Digitalization of state control in the field of transport transportation). *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*, (2), 133–138.
9. Kravchenko, S. H. (2020). *Derzhavnyi kontrol u sferi hospodarskoi diialnosti: administrativno-pravovy aspekt* (State control in the field of economic activity: administrative and legal aspect). *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, (8), 101–105.
10. Melnyk, R. S. (2019). *Administrativno-pravove zabezpechennia bezpeky na avtomobilnomu transporti* (Administrative and legal support of safety in road transport). *Pravo Ukrainy*, (7), 121–128.
11. Harashchuk, V. M. (2017). *Kontrol ta nahliad u derzhavnomu upravlinni* (Control and supervision in public administration). Kharkiv: Pravo.
12. Tymoshchuk, V. P. (2018). *Administrativni protsedury v diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady* (Administrative procedures in the activity of executive authorities). Kyiv: Fakt.
13. Bevzenko, V. M. (2021). *Publichne administruvannia u transportnii sferi: okremi teoretyko-pravovi aspekty* (Public administration in the transport sphere: certain theoretical and legal aspects). *Derzhava ta rehiony. Serii: Pravo*, (1), 45–50.
14. Kuzmenko, O. V. (2020). *Administrativno-pravovi zasady realizatsii kontrolnykh povnovazhen orhaniv vykonavchoi vlady* (Administrative and legal principles for implementing control powers of executive authorities). *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*, (61), 126–130.
15. Pasieka, O. F. (2021). *Pravove zabezpechennia mizhnarodnykh avtomobilnykh perevezen v Ukraini* (Legal support of international road transportation in Ukraine). *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, (3), 98–103.

Дата першого надходження статті до видання: 14.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.05.2026



УДК 352:35.072.2

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-61-77](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-61-77)

Звірич Віталій Васильович викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, доктор наук з державного управління, <https://orcid.org/0000-0002-3502-1886>

Жук Ольга Іванівна завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, кандидат економічних наук, доцент, <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>

Гой Наталія Василівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, <http://orcid.org/0000-0001-7293-6527>

Дегтяр Олег Андрійович професор кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Анотація. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, децентралізації влади, посилення ролі місцевого самоврядування та розширення функціональної спроможності територіальних громад особливої актуальності набуває осмислення нових моделей управлінської взаємодії, заснованих на принципах партнерства, координації інтересів, відповідальності та спільної участі у виробленні й реалізації управлінських рішень. У цьому контексті вагомого значення набуває дослідження теоретичних засад формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами як інструменту підвищення ефективності місцевого врядування, забезпечення сталого розвитку громад та узгодження інтересів різних груп локальних стейкхолдерів.

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасна територіальна громада є не лише адміністративно-територіальною одиницею чи сукупністю жителів, а складною соціально-економічною та інституційною системою, в межах якої



взаємодіють органи місцевого самоврядування, представники бізнесу, громадські організації, комунальні підприємства, інститути громадянського суспільства та мешканці як безпосередні носії локальних інтересів. За таких умов традиційні ієрархічні моделі публічного управління поступово втрачають свою достатність, поступаючись мережевим, партнерським та інтегративним формам організації управлінських процесів. Саме тому корпоративні відносини у сфері публічного управління територіальними громадами варто розглядати як новий формат організації взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку, що базується на погодженні спільних цілей, розподілі відповідальності, формуванні довіри та інституціоналізації процедур участі.

У теоретичному вимірі корпоративні відносини в публічному управлінні територіальними громадами доцільно інтерпретувати як систему формалізованих і неформалізованих взаємозв'язків між основними суб'єктами управлінського процесу, які виникають із приводу реалізації спільних інтересів громади, управління комунальними ресурсами, прийняття рішень щодо місцевого розвитку, організації надання публічних послуг та забезпечення збалансованого представництва інтересів у межах локального публічного простору. На відміну від корпоративних відносин у сфері приватного управління, де визначальним є економічний інтерес власників капіталу, у публічному управлінні територіальними громадами вони мають змішану природу, поєднуючи елементи публічності, колективної відповідальності, соціальної орієнтованості та процедурної відкритості.

Формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами спирається на низку фундаментальних теоретичних підходів. Насамперед ідеться про інституціональний підхід, який дозволяє розглядати корпоративні відносини як результат функціонування формальних і неформальних правил, норм, практик і процедур, що регулюють взаємодію між суб'єктами місцевого самоврядування. З позицій системного підходу корпоративні відносини постають як складний комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісність локальної управлінської системи та її здатність до саморегуляції, адаптації і розвитку. Комунікативний підхід акцентує увагу на процесах узгодження інтересів, діалозі, публічному обговоренні та досягненні консенсусу між основними акторами громади. Водночас мережевий підхід розкриває горизонтальні механізми взаємодії, кооперації та партнерства, що виникають у процесі вирішення локальних проблем.

Однією з ключових теоретичних передумов формування корпоративних відносин у територіальних громадах є переосмислення самої природи публічного управління, яке дедалі більше орієнтується не лише на владно-розпорядчий вплив, а й на фасилітацію спільноті, координацію інтересів, залучення ресурсів різних секторів та створення умов для співуправління. У цьому сенсі



корпоративні відносини виступають не просто організаційною формою взаємодії, а особливим типом управлінської культури, що передбачає колективну участь у виробленні стратегічних рішень, взаємну підзвітність, солідарність у досягненні цілей громади та спільну відповідальність за результати місцевого розвитку.

Теоретичні засади формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами також безпосередньо пов'язані з категоріями публічного інтересу, локальної ідентичності, соціального капіталу, довіри та громадянської участі. Саме довіра між органами місцевого самоврядування, жителями громади, бізнесом і громадськими інституціями є базовою умовою для становлення стійких корпоративних відносин. Водночас соціальний капітал забезпечує можливість самоорганізації, кооперації та формування горизонтальних зв'язків, без яких неможливе ефективне функціонування локального публічного простору.

Особливого значення в цьому контексті набуває поняття корпоративного управління на рівні територіальної громади, яке може розглядатися як система принципів, механізмів і процедур, спрямованих на забезпечення збалансованого представлення інтересів усіх суб'єктів локального розвитку, ефективного управління ресурсами громади, прозорості процесів ухвалення рішень, підзвітності органів місцевого самоврядування та запобігання конфліктам інтересів. Такий підхід дозволяє адаптувати окремі ідеї корпоративного управління, притаманні приватному сектору, до потреб публічного врядування, не втрачаючи при цьому його демократичної природи та соціальної спрямованості.

У структурному аспекті корпоративні відносини в публічному управлінні територіальними громадами охоплюють декілька взаємопов'язаних рівнів. Перший рівень — інституційний, що включає органи місцевого самоврядування, депутатський корпус, виконавчі органи, старостинські округи, комунальні підприємства та інші формальні інститути. Другий рівень — соціально-комунікативний, який охоплює механізми участі мешканців у прийнятті рішень, діяльність органів самоорганізації населення, громадських рад, консультативно-дорадчих структур, інструменти електронної демократії. Третій рівень — економіко-партнерський, у межах якого реалізується взаємодія громади з бізнесом, інвесторами, громадськими об'єднаннями та донорами. Четвертий рівень — ціннісно-нормативний, що визначає культуру співпраці, етичні стандарти, принципи доброчесності, взаємної поваги й відповідальності.

Формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами потребує дотримання певних принципів, серед яких провідне місце займають принципи законності, відкритості, прозорості, субсидіарності, інклюзивності, партисипативності, партнерства, відповідальності та орієнтації



на публічний інтерес. Саме поєднання цих принципів створює підґрунтя для переходу від адміністративно-централізованих моделей управління до більш гнучких і ефективних механізмів локального врядування, заснованих на співучасті та спільній відповідальності.

Важливою теоретичною проблемою є також визначення суб'єктного складу корпоративних відносин у територіальних громадах. До нього слід віднести не лише органи місцевого самоврядування як формальних носіїв владних повноважень, а й мешканців громади, громадські організації, комунальні підприємства, освітні та культурні установи, локальний бізнес, професійні спільноти, органи самоорганізації населення та інших заінтересованих учасників місцевого розвитку. Такий розширений підхід до суб'єктності дозволяє розглядати громаду як багаторівневу систему взаємодії, в якій корпоративні відносини виступають механізмом інтеграції різних інтересів навколо спільної мети.

У прикладному вимірі формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами пов'язане з розробленням і впровадженням інституційних механізмів, що забезпечують реальну участь заінтересованих сторін у виробленні та реалізації рішень. До таких механізмів належать стратегічне планування розвитку громади, громадські консультації, бюджети участі, міжсекторні партнерства, наглядові та координаційні ради, меморандуми про співпрацю, інструменти цифрової взаємодії, механізми громадського контролю та оцінювання якості публічних послуг. Їх функціонування не лише сприяє підвищенню ефективності управління, а й формує практику колективної відповідальності та довгострокової співпраці.

Отже, теоретичні засади формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами становлять комплексну наукову проблему, що поєднує інституційні, управлінські, соціальні, правові та комунікативні аспекти. Їх осмислення дає змогу глибше зрозуміти механізми сучасного місцевого врядування, визначити умови ефективної взаємодії суб'єктів громади та сформулювати концептуальне підґрунтя для подальшого вдосконалення системи публічного управління на локальному рівні. Корпоративні відносини в цьому сенсі виступають не допоміжним елементом, а одним із ключових чинників інституційної спроможності територіальної громади, її соціальної згуртованості, економічної активності та управлінської ефективності.

Ключові слова: публічне управління, територіальні громади, корпоративна культура, управління персоналом, моделі організаційної культури, управлінські практики, цифровізація, публічна сфера, управлінська компетентність, персонал, лідерство.

Zvirych Vitalii Vasylovich Lecturer at the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Doctor of Science in Public Administration, <https://orcid.org/0000-0002-3502-1886>



Zhuk Olha Ivanovna, Head of the Department of Public Management and Administration of the Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>

Hoi Nataliia Vasylivna Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, <http://orcid.org/0000-0001-7293-6527>

Diegtiar Oleg Andriyovych professor of the Department of Public Management and Administration of the Vasyl Stefanyk Carpathian National University, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

THEORETICAL PRINCIPLES OF FORMING CORPORATE RELATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract. In the contemporary context of the transformation of the public governance system in Ukraine, decentralization of power, the strengthening of local self-governance, and the expansion of the functional capabilities of territorial communities, there is a pressing need to conceptualize new models of managerial interaction based on the principles of partnership, coordination of interests, responsibility, and joint participation in the formulation and implementation of management decisions. In this regard, the study of the theoretical foundations for forming corporate relations in public governance with territorial communities as a tool for enhancing the efficiency of local governance, ensuring sustainable community development, and harmonizing the interests of various groups of local stakeholders becomes significantly relevant.

The relevance of the topic stems from the fact that a modern territorial community is not just an administrative-territorial unit or a collection of residents; it is a complex socio-economic and institutional system within which local government bodies, business representatives, non-governmental organizations, communal enterprises, civil society institutions, and residents interact as direct carriers of local interests. Under such conditions, traditional hierarchical models of public governance gradually lose their adequacy, yielding to network, partnership, and integrative forms of organizing managerial processes. Therefore, corporate relations in the field of public governance with territorial communities should be viewed as a new format for organizing interaction among local development stakeholders, based on the alignment of common goals, distribution of responsibilities, trust-building, and institutionalization of participation procedures.



In the theoretical dimension, corporate relations in public governance with territorial communities can be interpreted as a system of formalized and informal interconnections between the main subjects of the management process, arising from the implementation of the community's joint interests, management of communal resources, decision-making regarding local development, organization of public service provision, and ensuring balanced representation of interests within the local public space. Unlike corporate relations in the sphere of private governance, where economic interests of capital owners are predominant, in public governance with territorial communities, they have a mixed nature, combining elements of publicity, collective responsibility, social orientation, and procedural transparency.

The formation of corporate relations in public governance with territorial communities relies on several fundamental theoretical approaches. Primarily, the institutional approach allows for the examination of corporate relations as a result of the functioning of formal and informal rules, norms, practices, and procedures that regulate the interaction among local government entities. From the perspective of a systemic approach, corporate relations emerge as a complex of interconnected elements that ensure the integrity of the local governance system and its capacity for self-regulation, adaptation, and development. The communicative approach emphasizes the processes of aligning interests, dialogue, public discussion, and reaching consensus among the primary actors in the community. Simultaneously, the network approach reveals the horizontal mechanisms of interaction, cooperation, and partnership that arise in addressing local issues.

One of the key theoretical prerequisites for forming corporate relations in territorial communities is the reinterpretation of the very nature of public governance, which is increasingly oriented not only towards authoritative influence but also towards facilitating joint action, coordinating interests, engaging resources from various sectors, and creating conditions for co-management. In this sense, corporate relations act not merely as an organizational form of interaction but as a particular type of governance culture that entails collective participation in formulating strategic decisions, mutual accountability, solidarity in achieving community goals, and shared responsibility for local development outcomes.

The theoretical foundations for forming corporate relations in public governance with territorial communities are also directly related to the categories of public interest, local identity, social capital, trust, and civic participation. Trust among local government bodies, community residents, businesses, and civil institutions is a fundamental condition for establishing sustainable corporate relations. At the same time, social capital enables self-organization, cooperation, and the formation of horizontal connections, without which effective functioning of the local public space is impossible.

In this context, the concept of corporate governance at the level of the territorial community becomes particularly significant, as it can be considered a system of



principles, mechanisms, and procedures aimed at ensuring a balanced representation of interests for all local development actors, effective management of community resources, the transparency of decision-making processes, accountability of local government bodies, and preventing conflicts of interest. This approach allows for the adaptation of specific corporate governance ideas from the private sector to public governance needs without losing its democratic nature and social orientation.

Structurally, corporate relations in public governance with territorial communities encompass several interconnected levels. The first level is institutional, which includes local government bodies, the deputy corps, executive bodies, village councils, communal enterprises, and other formal institutions. The second level is socio-communicative, covering mechanisms for resident participation in decision-making, community self-organization activities, public councils, advisory structures, and tools of electronic democracy. The third level is economic-partnership, within which interaction between the community and businesses, investors, public associations, and donors takes place. The fourth level is value-normative, defining the culture of cooperation, ethical standards, principles of integrity, mutual respect, and responsibility.

The formation of corporate relations in public governance with territorial communities requires adherence to certain principles, among which the principles of legality, openness, transparency, subsidiarity, inclusiveness, participation, partnership, responsibility, and orientation towards the public interest hold primary importance. The combination of these principles lays the groundwork for transitioning from administratively centralized governance models to more flexible and effective mechanisms of local governance based on co-participation and shared responsibility.

An important theoretical issue is also determining the subjective composition of corporate relations in territorial communities. This should include not only local government bodies as formal bearers of authority but also community residents, civil organizations, communal enterprises, educational and cultural institutions, local businesses, professional communities, self-organization bodies, and other interested participants in local development. Such an expanded approach to subjectivity allows for viewing the community as a multi-level interaction system in which corporate relations serve as a mechanism for integrating various interests around a common goal.

In the applied dimension, the formation of corporate relations in public governance with territorial communities is associated with the development and implementation of institutional mechanisms that ensure the real participation of stakeholders in decision-making and implementation. Such mechanisms include strategic community development planning, public consultations, participatory budgets, intersectoral partnerships, oversight and coordination councils, cooperation memoranda, digital interaction tools, public control mechanisms, and public service quality assessment. Their functioning not only contributes to improved management



efficiency but also forms the practice of collective responsibility and long-term cooperation.

Thus, the theoretical foundations for forming corporate relations in public governance with territorial communities represent a complex scientific problem that integrates institutional, managerial, social, legal, and communicative aspects. Understanding these foundations enables a deeper grasp of the mechanisms of modern local governance, identifies conditions for effective interaction among community stakeholders, and establishes a conceptual basis for further improving the public governance system at the local level. Corporate relations, in this sense, serve not as a supplementary element but as one of the key factors of institutional capacity, social cohesion, economic activity, and managerial effectiveness of the territorial community.

Keywords: public administration, territorial communities, corporate culture, personnel management, organizational culture models, management practices, digitalization, public sphere, management competence, personnel, leadership.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими інституційними трансформаціями, пов'язаними з процесами децентралізації, розширенням повноважень органів місцевого самоврядування, зміною підходів до управління місцевим розвитком і посиленням ролі територіальних громад як самостійних суб'єктів публічної політики. За цих умов особливої актуальності набуває пошук ефективних моделей взаємодії між органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, бізнесом, інститутами громадянського суспільства та жителями громад. Традиційні адміністративно-ієрархічні механізми управління дедалі менше відповідають потребам сучасного локального розвитку, що актуалізує необхідність упровадження нових підходів, заснованих на партнерстві, узгодженні інтересів, розподілі відповідальності та спільній участі у прийнятті управлінських рішень.

У цьому контексті особливого наукового й практичного значення набуває проблема формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами. Йдеться про становлення такої системи взаємозв'язків між суб'єктами локального публічного простору, яка забезпечує не лише координацію їхніх інтересів, а й вироблення спільних правил взаємодії, інституціоналізацію механізмів участі, підвищення рівня довіри, прозорості та відповідальності у процесах місцевого врядування. Водночас у вітчизняному науковому дискурсі поняття корпоративних відносин переважно досліджується в площині корпоративного управління у приватному секторі, тоді як його адаптація до сфери публічного управління територіальними громадами залишається недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.



Проблема ускладнюється тим, що територіальна громада як об'єкт і суб'єкт публічного управління є багаторівневою соціально-інституційною системою, в якій поєднуються публічно-владні, економічні, соціальні, комунікативні та ціннісні компоненти. Це зумовлює необхідність теоретичного осмислення корпоративних відносин не лише як форми організації взаємодії, а як складного механізму інтеграції інтересів, ресурсів і відповідальності всіх учасників місцевого розвитку. Відсутність цілісного наукового підходу до визначення сутності, структури, принципів та механізмів формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами стримує розвиток сучасних моделей локального врядування, обмежує можливості ефективного залучення стейкхолдерів до прийняття рішень та знижує інституційну спроможність громад.

Особливої ваги зазначена проблема набуває в умовах необхідності забезпечення стійкості територіальних громад, підвищення якості публічних послуг, ефективного управління комунальними ресурсами, розвитку локальної демократії та партнерської взаємодії між владою, громадськістю і бізнесом. Саме тому постає об'єктивна потреба у поглибленні теоретичних засад формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами, уточненні змісту цього поняття, виявленні його специфічних ознак, принципів, суб'єктного складу та ролі в сучасній системі місцевого самоврядування.

Отже, наукова проблема полягає в існуванні суперечності між зростаючою потребою територіальних громад у впровадженні ефективних моделей партнерської, кооперативної та відповідальної взаємодії між основними суб'єктами місцевого розвитку, з одного боку, та недостатнім рівнем теоретико-методологічного обґрунтування корпоративних відносин у системі публічного управління — з іншого. Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного наукового аналізу теоретичних засад формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами як передумови підвищення ефективності місцевого врядування та забезпечення сталого розвитку громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Проблематика формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами є міждисциплінарною за своїм змістом і охоплює коло питань, пов'язаних із розвитком місцевого самоврядування, інституційною спроможністю громад, управлінським потенціалом, кадровим забезпеченням публічного сектору, фінансовою стійкістю територіальних утворень, а також із пошуком сучасних моделей взаємодії між владою, громадою, комунальними структурами та іншими учасниками місцевого розвитку. У науковій літературі окремі аспекти цієї проблематики вже знайшли своє відображення, проте цілісне теоретичне осмислення корпоративних відносин саме в системі публічного управління територіальними громадами поки що залишається недостатньо розробленим.



Сутність та особливості публічного управління розкриваються в дослідженнях О. Шатило [10], Б. Мельниченка [9] та Р.С. Мельника [8]. Якщо О. Шатило робить акцент на обмеженні владного впливу суспільним контролем, то Р.С. Мельник наголошує на зовнішньому спрямуванні публічного адміністрування, його відмінності від внутрішньоорганізаційної діяльності.

Важливе значення для дослідження мають також публікації, у яких аналізуються питання формування управлінського персоналу та механізмів управління людськими ресурсами. Зокрема, В. В. Звірич досліджує особливості формування управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я України [3], а також аналізує механізми управління персоналом у сфері охорони здоров'я з урахуванням досвіду країн ЄС [4]. У контексті теми статті ці праці є важливими, оскільки корпоративні відносини в публічному управлінні територіальними громадами значною мірою залежать від професійної компетентності управлінських кадрів, їх здатності до партнерської взаємодії, координації інтересів та реалізації колегіальних механізмів ухвалення рішень.

Спорідненою за змістом є праця І. І. Боришкевич, Н. В. Гой та О. І. Жук, у якій висвітлено теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я [5]. Незважаючи на галузеву специфіку дослідження, його висновки мають ширше значення для науки публічного управління, адже дозволяють обґрунтувати роль управлінського потенціалу, лідерських якостей, здатності до комунікації й інтеграції інтересів як передумови формування стійких корпоративних відносин у будь-якій складній організаційній системі, включаючи територіальні громади.

Окремий тематичний блок формують дослідження, присвячені фінансовій стійкості територіальних громад та бюджетно-фінансовим засадам їх розвитку. Так, у праці О. І. Жук та О. А. Дегтяр розглянуто світовий досвід забезпечення фінансової стійкості територіальних громад і визначено його значення для публічного управління [6]. В іншому дослідженні цих авторів проаналізовано бюджетно-фінансову стратегію розвитку територіальних громад у теоретичному та практичному вимірах [7]. Значущість зазначених праць для теми статті полягає в тому, що корпоративні відносини у публічному управлінні територіальними громадами не можуть формуватися ізольовано від ресурсної основи місцевого розвитку. Саме фінансова спроможність громади, прозорість розподілу ресурсів, збалансованість інтересів учасників бюджетного процесу та стратегічне планування виступають важливими умовами становлення корпоративної моделі взаємодії.

Разом із тим проведений аналіз джерельної бази дає підстави стверджувати, що більшість наявних публікацій розкривають лише окремі складові досліджуваної проблеми. Зокрема, одні праці зосереджені на питаннях управлінського потенціалу та кадрового забезпечення [2; 3; 4; 5], інші — на фінансовій спро-



можності та стратегічному розвитку територіальних громад [6; 7], ще інші — на доступності публічних послуг та інклюзивному розвитку [1]. Водночас у науковому дискурсі фактично відсутні комплексні дослідження, у яких корпоративні відносини в публічному управлінні територіальними громадами були б розглянуті як самостійна теоретико-прикладна категорія, визначено їх сутність, ознаки, принципи, суб'єктний склад, функції та механізми формування.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність теоретичних передумов для вивчення корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами, однак водночас підтверджує недостатній рівень системного опрацювання цієї проблематики. Саме це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення теоретичних засад формування корпоративних відносин у системі публічного управління територіальними громадами, що і визначає актуальність обраної теми дослідження.

Мета статті - поглиблення теоретичних засад дослідження корпоративних відносин у системі публічного управління територіальними громадами шляхом уточнення понятійно-категоріального апарату, виявлення основних підходів до трактування їх сутності, визначення принципів, суб'єктного складу та функціональних характеристик, а також обґрунтування значення корпоративної взаємодії для забезпечення інституційної спроможності, партнерського врядування та сталого розвитку територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження Сучасна парадигма публічного управління територіальними громадами формується під впливом інституційних трансформацій, пов'язаних із децентралізацією, посиленням ролі місцевого самоврядування, розширенням повноважень локальних суб'єктів управління та зростанням вимог до якості публічних послуг. За таких умов територіальна громада постає не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як складна багаторівнева соціально-економічна система, ефективність функціонування якої значною мірою залежить від характеру взаємодії між її основними суб'єктами — органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, бізнесом, громадськими інституціями та жителями. Саме тому актуалізується потреба у формуванні нових управлінських підходів, заснованих на принципах партнерства, узгодження інтересів, спільної відповідальності та колективної участі в прийнятті рішень, що в науковому дискурсі може бути інтерпретовано як становлення корпоративних відносин у системі публічного управління територіальними громадами.

У широкому теоретичному розумінні корпоративні відносини доцільно трактувати як систему стійких, інституційно та функціонально впорядкованих взаємозв'язків між учасниками певної організації чи спільноти, які виникають із приводу реалізації спільних інтересів, розподілу повноважень, відповідальності, ресурсів і результатів діяльності. У публічному управлінні територіальними



громадами такі відносини мають специфічний характер, оскільки поєднують риси публічності, колективності, соціальної орієнтованості та нормативної зумовленості. На відміну від корпоративних відносин у приватному секторі, де домінує економічна мотивація та інтерес власника, у сфері публічного управління ключовим виступає публічний інтерес, а сама система взаємодії спрямовується на досягнення спільного блага громади, забезпечення якості життя населення, ефективного використання комунальних ресурсів і створення умов для сталого розвитку території.

Формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами має ґрунтуватися на кількох взаємопов'язаних теоретичних підходах. Передусім вагомим є інституційний підхід, відповідно до якого корпоративні відносини розглядаються як результат функціонування формальних і неформальних правил, норм, процедур та організаційних практик, що регулюють взаємодію між учасниками локального врядування. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток публічно-управлінського потенціалу як здатності інституцій забезпечувати узгодженість рішень, результативність управлінського впливу та сталість функціонування публічного сектору [2]. Саме тому корпоративні відносини у територіальній громаді не можуть виникати спонтанно, а потребують належного нормативного, організаційного та ціннісного підґрунтя.

Не менш важливим є системний підхід, який дозволяє розглядати територіальну громаду як цілісну систему, елементи якої перебувають у постійній взаємодії. Корпоративні відносини у цій системі виконують інтеграційну функцію, оскільки забезпечують координацію дій, обмін ресурсами, узгодження інтересів і консолідацію зусиль різних суб'єктів місцевого розвитку. У цьому аспекті важливо враховувати, що стійкість і результативність локальної управлінської системи значною мірою залежить від кадрового забезпечення, рівня професійної підготовки управлінського персоналу, здатності керівників до стратегічного мислення та ефективної взаємодії з іншими учасниками управлінського процесу [3; 5]. Отже, однією з базових передумов формування корпоративних відносин виступає наявність управлінського потенціалу, спроможного забезпечити кооперативний тип взаємодії в межах громади.

Водночас особливого значення набуває комунікативний підхід, згідно з яким якість публічного управління визначається не лише змістом рішень, а й процедурами їх вироблення, рівнем залучення заінтересованих сторін, відкритістю діалогу та довірою між суб'єктами взаємодії. Корпоративні відносини у публічному управлінні територіальними громадами неможливі без розвинених механізмів комунікації, консультацій, представництва інтересів та узгодження позицій. У цьому зв'язку принципово важливо, щоб органи місцевого самоврядування не обмежувалися виконанням формально-адміністративних функцій, а



виступали організаторами взаємодії, фасилітаторами суспільного діалогу та інтеграторами ресурсів громади.

Сутність корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами розкривається через їх ключові ознаки. По-перше, це спільність інтересу, оскільки всі суб'єкти локального розвитку об'єднані потребою забезпечення належного функціонування громади. По-друге, це інституційна впорядкованість, що передбачає наявність визначених правил, процедур і механізмів участі. По-третє, це розподілена відповідальність, за якої досягнення стратегічних цілей громади не покладається виключно на органи влади, а є результатом спільних зусиль усіх заінтересованих сторін. По-четверте, це партнерський характер взаємодії, за якого рішення виробляються не лише вертикально, а й у процесі горизонтальної координації. Нарешті, важливою ознакою є орієнтація на публічне благо, що відрізняє корпоративні відносини у публічному секторі від їх класичних економічних аналогів.

Змістовне наповнення корпоративних відносин у системі публічного управління територіальними громадами доцільно розглядати через їх суб'єктний склад. До нього належать, передусім, органи місцевого самоврядування, які виконують координуючу, нормотворчу та організаційну функції; комунальні підприємства та установи, що забезпечують надання публічних послуг; представники бізнесу як партнери у забезпеченні економічного розвитку; інститути громадянського суспільства як виразники інтересів різних соціальних груп; а також жителі громади як первинні носії публічного інтересу. За таких умов громада постає як специфічна корпорація публічного типу, де кожен учасник не лише реалізує власні інтереси, а й включений у систему спільної відповідальності за кінцевий результат розвитку території.

Теоретичне обґрунтування формування корпоративних відносин тісно пов'язане з категорією управлінського потенціалу, який визначає здатність суб'єктів управління реалізовувати поставлені цілі, координувати діяльність структурних елементів системи та забезпечувати ефективне використання ресурсів. У сучасних дослідженнях наголошується, що управлінський потенціал формується не лише через професійну компетентність, а й через організаційну культуру, мотиваційні установки, здатність до лідерства, комунікації та прийняття рішень [5]. Відтак у контексті територіальних громад саме управлінський потенціал керівників, посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників комунальних підприємств та представників інституцій-партнерів створює основу для становлення стійких корпоративних відносин.

Не менш важливою передумовою є кадрове забезпечення системи публічного управління. Практика свідчить, що ефективність взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку значною мірою залежить від професійного рівня управлінського персоналу, його готовності до інновацій, спроможності працювати в



умовах командної взаємодії та міжсекторного партнерства [3; 4]. З огляду на це формування корпоративних відносин у територіальних громадах доцільно пов'язувати не лише з інституційними реформами, а й із розвитком кадрової політики, удосконаленням механізмів добору, підготовки та професійного розвитку управлінців.

Окремим напрямом дослідження є ресурсна та фінансова основа корпоративних відносин. Будь-яка модель публічного управління в громаді реалізується через механізми розподілу, мобілізації та використання ресурсів. У цьому контексті принципово важливими є питання фінансової стійкості територіальних громад, їх бюджетної самодостатності та здатності формувати стратегічні пріоритети розвитку [6]. Саме фінансова спроможність визначає реалістичність програм розвитку, сталість партнерських ініціатив, можливість реалізації спільних проектів і довіру між суб'єктами взаємодії. Більше того, бюджетно-фінансова стратегія розвитку територіальної громади має будуватися на засадах прозорості, збалансованості та врахування інтересів усіх заінтересованих сторін [7]. За таких умов корпоративні відносини виступають не лише як комунікативний або інституційний феномен, а і як механізм колективного управління ресурсами громади.

Суттєвого значення в межах досліджуваної проблематики набуває також ціннісний вимір корпоративних відносин. Ідеться про довіру, солідарність, інклюзивність, взаємну відповідальність, відкритість та орієнтацію на потреби людини. У сучасних дослідженнях доступність послуг розглядається як один із ключових індикаторів розвитку інклюзивного суспільства [1]. Це положення можна екстраполювати на систему публічного управління територіальними громадами, оскільки корпоративні відносини мають бути спрямовані не лише на організацію взаємодії між суб'єктами, а й на досягнення конкретного соціального результату — підвищення доступності та якості публічних послуг, забезпечення соціальної справедливості, включення різних груп населення до процесів управління та розподілу благ. Саме тому корпоративність у публічному управлінні доцільно розглядати як форму інституціоналізованої співучасті, що поєднує управлінську доцільність із соціальною орієнтованістю.

Узагальнюючи, слід зазначити, що формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами є складним багаторівневим процесом, який охоплює інституційний, кадровий, фінансовий, комунікативний та ціннісний компоненти. Його теоретичне осмислення дає підстави визначити корпоративні відносини як систему партнерських, нормативно впорядкованих і функціонально зумовлених взаємозв'язків між суб'єктами громади, спрямованих на узгодження інтересів, спільне використання ресурсів, колегіальне прийняття рішень і досягнення публічного блага. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративні відносини як одну з ключових засад модернізації місцевого



самоврядування та підвищення інституційної спроможності територіальних громад в умовах сучасних трансформацій [2; 6; 7].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами є об'єктивно зумовленим напрямом модернізації сучасної системи місцевого самоврядування в умовах децентралізації, посилення ролі локального врядування та необхідності забезпечення сталого розвитку громад. Обґрунтовано, що корпоративні відносини в цій сфері доцільно розглядати як систему інституційно впорядкованих, партнерсько орієнтованих взаємозв'язків між органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, представниками бізнесу, інститутами громадянського суспільства та жителями громади, спрямованих на узгодження інтересів, консолідацію ресурсів, розподіл відповідальності та досягнення спільного публічного результату.

Доведено, що на відміну від класичного розуміння корпоративних відносин у приватному секторі, їх зміст у системі публічного управління територіальними громадами визначається домінуванням публічного інтересу, соціальною орієнтованістю, колективним характером участі, нормативною регламентованістю та спрямованістю на забезпечення якості життя населення. Це дає підстави трактувати корпоративні відносини не лише як організаційну форму взаємодії, а як комплексний механізм інтеграції інтересів, координації управлінських дій та розвитку партнерської моделі місцевого врядування.

Установлено, що теоретичними засадами формування корпоративних відносин у публічному управлінні територіальними громадами виступають інституційний, системний, комунікативний і ресурсний підходи. Інституційний підхід дозволяє розкрити значення формальних і неформальних правил взаємодії; системний — визначити місце корпоративних відносин у структурі локального врядування; комунікативний — обґрунтувати роль діалогу, участі та довіри у процесах узгодження інтересів; ресурсний — виявити залежність ефективності корпоративної взаємодії від кадрової, фінансової та організаційної спроможності громади.

З'ясовано, що ключовими передумовами формування корпоративних відносин є наявність розвиненого публічно-управлінського потенціалу [2], належного кадрового забезпечення системи управління [3; 4], достатнього рівня управлінського потенціалу керівників [5], фінансової стійкості територіальних громад [6] та стратегічно орієнтованої бюджетно-фінансової політики місцевого розвитку [7]. Додатково встановлено, що вагомою ціннісною основою корпоративних відносин виступають інклюзивність, орієнтація на потреби населення та забезпечення доступності публічних послуг [1].

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що корпоративні відносини у публічному управлінні територіальними громадами



слід розглядати як одну з ключових умов підвищення інституційної спроможності громад, посилення ефективності управлінських рішень, розширення участі стейкхолдерів у локальному врядуванні та забезпечення збалансованого розвитку територій. Їх формування створює підґрунтя для переходу від переважно адміністративної моделі місцевого управління до партнерської, колегіальної та інтегративної системи взаємодії.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з розробленням прикладних механізмів інституціоналізації корпоративних відносин у діяльності органів місцевого самоврядування, визначенням критеріїв оцінювання їх ефективності, а також із дослідженням практик їх реалізації в умовах цифровізації публічного управління та післявоєнного відновлення територіальних громад.

Література:

1. Karpyak M., Popadynets N., Yakubiv V., Gorbova K., Zvirych V., Stakhansky O., Markevych Y. Availability of medical services as an indicator of the development of an inclusive society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. Vol. 47, no. 1. P. 143–152. DOI: 10.15544/mts.2025.11.
2. Звірич В. В. Державне регулювання та удосконалення охорони здоров'я на засадах розвитку публічно-управлінського потенціалу в контексті сталого розвитку. *Держава та регіони*. 2024. № 3. С. 31–35. DOI: 10.32782/1813-3401.2024.3.5.
3. Звірич В. В. Особливості формування управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 47–51. DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.7.
4. Звірич В. В. Механізми управління персоналом у сфері охорони здоров'я: досвід країн ЄС. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Вип. 2(68). С. 67–73. DOI: 10.32689/2523-4625-2023-2(68)-9.
5. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 67–72. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.1.67.
6. Жук О. І., Дегтяр О. А. Фінансова стійкість територіальних громад: світовий досвід та його значення для публічного управління. *Національні інтереси України*. 2026. № 4(21). С. 2009–2023. DOI: 10.52058/3041-1793-2026-4(21)-2009-2023.
7. Жук О. І., Дегтяр О. А. Бюджетно-фінансова стратегія розвитку територіальних громад: теорія та практика. *Наукові перспективи*. 2026. № 3(69). С. 249–258. DOI: 10.52058/2708-7530-2026-3(69)-249-258.
8. Мельник Р. С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації // *Правове суспільство*. 2012. № 6. С. 95–98.
9. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні // *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 174–177.
10. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.

References:

1. Karpyak, M., Popadynets, N., Yakubiv, V., Gorbova, K., Zvirych, V., Stakhansky, O., & Markevych, Y. (2025). Availability of medical services as an indicator of the development of an inclusive society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 47(1), 143–152. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.11>



2. Zvirych, V. V. (2024). Derzhavne rehuliuвання ta udoskonalennia okhorony zdorovia na zasadakh rozvytku publichno-upravlinskoho potentsialu v konteksti staloho rozvytku (State regulation and improvement of health care on the basis of the development of public-administrative potential in the context of sustainable development). *Derzhava ta rehiony*, (3), 31–35. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.5>
3. Zvirych, V. V. (2022). Osoblyvosti formuvannia upravlinskoho personalu v haluzi okhorony zdorovia v Ukraini (Peculiarities of management personnel formation in the field of health care in Ukraine). *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, (6), 47–51. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.7>
4. Zvirych, V. V. (2023). Mekhanizmy upravlinnia personalom u sferi okhorony zdorovia: dosvid krain YeS (Personnel management mechanisms in the health care sector: experience of EU countries). *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, (2(68)), 67–73. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-9)
5. Boryshkevych, I. I., Hoi, N. V., & Zhuk, O. I. (2024). Teoretychni osnovy upravlinskoho potentsialu kerivnyka u sferi okhorony zdorovia (Theoretical foundations of the managerial potential of a leader in the field of health care). *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (1), 67–72. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.67>
6. Zhuk, O. I., & Diehtiar, O. A. (2026). Finansova stiiikist terytorialnykh hromad: svitovy dosvid ta yoho znachennia dlia publichnoho upravlinnia (Financial sustainability of territorial communities: world experience and its significance for public administration). *Natsionalni interesy Ukrainy*, 4(21), 2009–2023. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4\(21\)-2009-2023](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4(21)-2009-2023)
7. Zhuk, O. I., & Diehtiar, O. A. (2026). Biudzhethno-finansova stratehiia rozvytku terytorialnykh hromad: teoriia ta praktyka (Budget and financial strategy for the development of territorial communities: theory and practice). *Naukovi perspektyvy*, 3(69), 249–258. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3\(69\)-249-258](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3(69)-249-258)
8. Melnyk, R. S. (2012). Katehoriia “publichne upravlinnia” u novii interpretatsii (The category of “public administration” in a new interpretation). *Pravove suspilstvo*, (6), 95–98.
9. Melnychenko, B. (2017). Pravova osnova orhanizatsii ta diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia v Ukraini (Legal basis for the organization and activity of public administration bodies in Ukraine). *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, (12), 174–177.
10. Shatylo, O. A. (2014). Oporny konspekt lektsii z dysypliny “Publichne administruvannia” (Reference lecture notes on the discipline “Public administration”). Zhytomyr: Kafedra menedzhmentu orhanizatsii i administruvannia ZhDTU.

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 352.07:35.08:35.077.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72-78\)-78-95](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72-78)-78-95)

Малімон Віталій Іванович кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу; докторант, доцент кафедри соціальної психології, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СТРУКТУРА, КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Анотація. Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню структури комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, визначенню критеріїв її оцінювання та системи індикаторів результативності в умовах розвитку відкритого врядування, цифрової трансформації публічного управління та зростання суспільних вимог до якості взаємодії між владою і громадянами. Актуальність дослідження зумовлена посиленням ролі комунікації як одного з ключових чинників інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, формування суспільної довіри, забезпечення громадської участі та підтримання ефективного діалогу між владою і територіальними громадами. Особливої значущості проблема набуває в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення територій та необхідності зміцнення демократичних механізмів місцевого врядування в Україні.

У статті здійснено систематизацію сучасних наукових підходів до розуміння комунікативної компетентності у публічному секторі. Обґрунтовано доцільність її розгляду не лише як сукупності комунікативних навичок, а як інтегральної професійної характеристики, що поєднує знання, практичні вміння, цифрові компетентності, етичні засади професійної діяльності та здатність до стратегічного управління комунікаційними процесами. Визначено, що комунікативна компетентність забезпечує ефективну взаємодію посадової особи з громадянами, інститутами громадянського суспільства, колегами та іншими суб'єктами публічного управління, сприяючи відкритості управлінських процесів і підвищенню якості управлінських рішень.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів запропоновано структуру комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, яка охоплює когнітивний, комунікативно-поведінковий, цифрово-комуніка-



ційний, етико-ціннісний та стратегічно-аналітичний компоненти. Встановлено, що їх взаємодія формує цілісну систему професійних характеристик, необхідних для здійснення результативної комунікаційної діяльності в умовах сучасного інформаційного середовища. Обґрунтовано систему критеріїв оцінювання комунікативної компетентності відповідно до її структурної будови та визначено індикатори результативності, орієнтовані на оцінювання якості взаємодії з громадянами, ефективності зворотного зв'язку, рівня відкритості діяльності органів місцевого самоврядування, громадської участі та суспільної довіри.

Ключові слова: комунікативна компетентність, посадові особи місцевого самоврядування, публічна комунікація, критерії оцінювання, індикатори результативності, громадська участь, суспільна довіра, цифрова комунікація.

Malimon Vitalii Ivanovych Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor, Department of Public Administration, Management and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas; Postdoctoral Researcher, Associate Professor, Department of Social Psychology, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

COMMUNICATIVE COMPETENCE OF LOCAL SELF- GOVERNMENT OFFICIALS: STRUCTURE, ASSESSMENT CRITERIA, AND PERFORMANCE INDICATORS

Abstract. The article is devoted to the theoretical substantiation of the structure of communicative competence of local self-government officials, the identification of criteria for its assessment, and the development of a system of performance indicators in the context of open government development, digital transformation of public administration, and growing societal demands for the quality of interaction between authorities and citizens. The relevance of the study is determined by the increasing role of communication as one of the key factors of the institutional capacity of local self-government bodies, the formation of public trust, the promotion of civic participation, and the maintenance of effective dialogue between authorities and territorial communities. The issue becomes particularly significant in the context of wartime challenges, post-war territorial recovery, and the need to strengthen democratic mechanisms of local governance in Ukraine.

The article systematizes contemporary scientific approaches to understanding communicative competence in the public sector. It substantiates the expediency of considering communicative competence not merely as a set of communication skills but as an integral professional characteristic that combines knowledge, practical abilities, digital competencies, ethical principles of professional activity, and the



capacity for strategic management of communication processes. It is established that communicative competence ensures effective interaction between public officials and citizens, civil society institutions, colleagues, and other actors of public administration, thereby contributing to the openness of governance processes and improving the quality of managerial decision-making.

Based on the generalization of contemporary scientific approaches, a structure of communicative competence of local self-government officials is proposed, comprising cognitive, communicative-behavioral, digital-communication, ethical-value, and strategic-analytical components. It is demonstrated that the interaction of these components forms an integrated system of professional characteristics required for effective communication activities in the contemporary information environment. A system of assessment criteria corresponding to the structural components of communicative competence is substantiated, and performance indicators are identified to evaluate the quality of interaction with citizens, the effectiveness of feedback mechanisms, the level of openness of local self-government bodies, civic participation, and public trust.

Keywords: communicative competence, local self-government officials, public communication, assessment criteria, performance indicators, civic participation, public trust, digital communication.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування комунікація дедалі більше визначає ефективність взаємодії між органами влади та територіальними громадами. Зростання суспільного запиту на відкритість і підзвітність влади, цифровізація управлінських процесів, розширення можливостей громадської участі та посилення інформаційних викликів зумовлюють необхідність якісного оновлення підходів до професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. За таких умов комунікативна компетентність перестає бути допоміжною професійною характеристикою та набуває значення одного з ключових чинників результативного публічного управління.

Особливої ваги ця проблема набуває в Україні в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення територій, необхідності підтримання суспільної стійкості та подальшого розвитку демократичних механізмів місцевого врядування. Спроможність посадових осіб своєчасно інформувати громадян, забезпечувати конструктивний діалог із громадою, реагувати на суспільні запити, працювати в умовах кризових ситуацій і протидіяти деструктивним інформаційним впливам безпосередньо впливає на рівень довіри до органів місцевого самоврядування та ефективність реалізації управлінських рішень.

Водночас практика функціонування органів місцевого самоврядування засвідчує, що комунікативна складова професійної діяльності нерідко зали-



шається недостатньо інституціоналізованою. Значна увага приділяється організаційним, правовим і фінансовим аспектам діяльності органів місцевого самоврядування, тоді як питання розвитку комунікативної компетентності посадових осіб, оцінювання її рівня та визначення результативності комунікативної діяльності часто залишаються поза належною увагою.

Ситуація ускладнюється відсутністю загальновизнаних підходів до визначення структури комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, чітких критеріїв її оцінювання та системи показників, які дозволяли б об'єктивно визначати рівень її сформованості та вплив на якість управлінської діяльності. Це суттєво обмежує можливості професійного розвитку посадових осіб, ускладнює оцінювання їхньої діяльності та знижує ефективність комунікації між владою і громадою.

У зв'язку з цим особливої наукової та практичної значущості набуває дослідження структури комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, обґрунтування критеріїв її оцінювання та визначення індикаторів результативності. Розв'язання цього завдання сприятиме вдосконаленню кадрового забезпечення місцевого самоврядування, підвищенню якості управлінських комунікацій, зміцненню суспільної довіри до органів влади та розвитку партнерської взаємодії між місцевим самоврядуванням і територіальними громадами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упродовж останніх років проблематика публічної комунікації посідає дедалі важливіше місце у дослідженнях публічного управління та місцевого самоврядування. Сучасні наукові підходи розглядають комунікацію не лише як інструмент поширення інформації, а як одну з базових функцій публічного врядування, від якої залежить рівень відкритості влади, якість взаємодії з громадянами та ефективність реалізації управлінських рішень. Значний внесок у розвиток цього напрямку здійснили М. J. Canel та V. Luoma-aho [4], які обґрунтували необхідність переходу від одностороннього інформування до системної взаємодії між публічними інституціями та громадськістю. Подібної позиції дотримуються М. Fredriksson і J. Pallas [5], які розглядають публічну комунікацію як невід'ємну складову діяльності сучасних органів влади.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням комунікативної компетентності публічних службовців. У працях В. Вокаєв та співавторів [2; 3] доведено, що рівень розвитку комунікативних умінь безпосередньо впливає на якість взаємодії між органами влади та громадянами, а також визначає спроможність службовців ефективно працювати в умовах суспільних змін та зростаючих очікувань громадськості. Водночас дослідники акцентують увагу переважно на загальній характеристиці комунікативних компетентностей державних службовців, не приділяючи достатньої уваги особливостям їх прояву на рівні місцевого самоврядування.



Важливе значення для розуміння сучасних тенденцій розвитку публічної комунікації мають аналітичні документи OECD та SIGMA [1; 10; 12; 13; 15]. У них послідовно обґрунтовується необхідність формування професійної комунікаційної спроможності органів влади, розвитку механізмів відкритого врядування, посилення взаємодії з громадянами та впровадження системного підходу до організації урядових комунікацій. Особлива увага приділяється питанням протидії дезінформації, розвитку кризових комунікацій та забезпечення координації інформаційної діяльності органів публічної влади [8].

Поряд із розвитком комунікаційної діяльності актуалізується проблема оцінювання її результативності. У сучасній науковій літературі [6; 7] дедалі частіше підкреслюється обмеженість традиційних підходів, які зводять оцінювання комунікації до підрахунку інформаційних повідомлень або медійної активності. Натомість пропонується оцінювати реальний вплив комунікації на рівень довіри громадян, якість зворотного зв'язку, ступінь громадської участі та спроможність органів влади реагувати на суспільні виклики. Такі підходи поступово стають складовою сучасних міжнародних стандартів публічного управління [9; 11].

Попри значний науковий доробок, питання структури комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, критеріїв її оцінювання та системи індикаторів результативності залишаються недостатньо розробленими. У більшості досліджень комунікативна компетентність розглядається як загальна професійна характеристика службовця, тоді як її структурні складові, механізми оцінювання та практичні інструменти вимірювання результативності комунікативної діяльності потребують подальшого наукового обґрунтування. Саме ця обставина зумовлює актуальність і дослідницьку спрямованість даної статті.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні структури комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, визначенні критеріїв її оцінювання та системи індикаторів результативності в умовах розвитку відкритого врядування, цифрової трансформації публічного управління та зростання вимог до якості взаємодії між владою і громадянами. У цьому контексті дослідження спрямоване на систематизацію сучасних наукових підходів до розуміння комунікативної компетентності у публічному секторі, виокремлення її основних структурних складових, обґрунтування критеріїв оцінювання рівня її сформованості, а також визначення індикаторів, які дозволяють оцінювати результативність комунікативної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та її вплив на відкритість управлінських процесів, якість зворотного зв'язку, залучення громадян до місцевого врядування і формування суспільної довіри до органів влади.

Виклад основного матеріалу. У сучасній теорії публічного управління комунікація розглядається як одна з базових функцій діяльності органів влади,



без реалізації якої неможливе забезпечення відкритості управлінських процесів, формування суспільної довіри та залучення громадян до вироблення й реалізації управлінських рішень [4; 5; 10]. У зв'язку з цим комунікативна компетентність поступово набуває статусу невід'ємної складової професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Традиційно професійна компетентність посадової особи трактується як інтегральна характеристика, що поєднує систему знань, практичних умінь, професійного досвіду, особистісних якостей та ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Проте сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування висувають додаткові вимоги до здатності службовця працювати в інформаційно насиченому середовищі, підтримувати конструктивний діалог із громадянами, забезпечувати якісний зворотний зв'язок та представляти інтереси громади у публічному просторі [1; 8; 15].

Зміна характеру взаємодії між владою та громадянами зумовила трансформацію самого змісту публічної комунікації. Якщо раніше вона переважно виконувала інформаційну функцію, то сьогодні дедалі більшого значення набувають консультаційна, діалогова, координаційна та репутаційна складові. У сучасних підходах ефективна комунікація передбачає не лише передачу інформації, а й забезпечення розуміння, підтримання довіри, врахування суспільних очікувань і створення умов для участі громадян у процесах місцевого врядування [10; 12].

Дослідження комунікативних компетентностей публічних службовців [2; 3] засвідчують, що рівень їх розвитку безпосередньо впливає на якість взаємодії між органами влади та населенням, результативність реалізації управлінських рішень і сприйняття діяльності влади громадськістю. Водночас комунікативна компетентність не може зводитися лише до навичок усного чи письмового спілкування. Її зміст є значно ширшим і охоплює здатність аналізувати комунікативну ситуацію, добирати адекватні способи взаємодії, працювати з різними цільовими аудиторіями, використовувати сучасні цифрові канали комунікації та забезпечувати результативний зворотний зв'язок.

Важливою особливістю діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є те, що їхня комунікація здійснюється одночасно в декількох вимірах: внутрішньоорганізаційному, міжвідомчому та публічному. Відповідно службовець повинен володіти не лише навичками міжособистісного спілкування, а й здатністю організовувати комунікаційні процеси, координувати інформаційну взаємодію, працювати із суспільними запитами та забезпечувати інформаційну відкритість діяльності органу влади [13; 14].

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє розглядати комунікативну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування у декількох взаємодоповнювальних вимірах.



У межах функціонального підходу комунікативна компетентність трактується як здатність посадової особи забезпечувати ефективний обмін інформацією між органом місцевого самоврядування та зовнішнім середовищем, підтримувати зворотний зв'язок із громадянами та сприяти реалізації управлінських рішень через комунікаційні механізми. У цьому випадку основна увага зосереджується на практичній результативності комунікативної діяльності та її впливі на досягнення цілей публічного управління.

Компетентнісний підхід розглядає комунікативну компетентність як інтегровану сукупність професійних знань, умінь, навичок, цінностей та особистісних якостей, які забезпечують ефективну взаємодію з громадянами, колегами, представниками громадянського суспільства та іншими суб'єктами публічного управління. У межах цього підходу комунікативна компетентність виступає складовою загальної професійної компетентності посадової особи.

Інституційний підхід акцентує увагу на тому, що комунікативна компетентність є не лише індивідуальною характеристикою службовця, а й важливим елементом інституційної спроможності органу місцевого самоврядування. Її рівень визначає здатність органу влади забезпечувати відкритість діяльності, формувати довіру громадян, організовувати суспільний діалог та підтримувати партнерські відносини з територіальною громадою.

З позицій ціннісно-орієнтованого підходу комунікативна компетентність пов'язується зі здатністю посадової особи реалізовувати принципи відкритого врядування, дотримуватися етичних стандартів публічної служби, забезпечувати повагу до громадян, прозорість діяльності та відповідальність за результати комунікаційної взаємодії.

У межах результативного підходу комунікативна компетентність визначається через здатність досягати суспільно значущих результатів за допомогою комунікації. Її рівень оцінюється не кількістю поширеної інформації, а впливом на рівень довіри до органів влади, якість зворотного зв'язку, ступінь громадської участі та ефективність реалізації управлінських рішень.

На основі узагальнення зазначених підходів *комунікативну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування доцільно визначати як інтегральну професійну характеристику, що відображає здатність особи забезпечувати результативну, етично виважену та суспільно орієнтовану взаємодію з різними цільовими аудиторіями шляхом ефективного використання знань, комунікативних умінь, цифрових інструментів, аналітичних здібностей і цінностей відкритого врядування для досягнення цілей місцевого самоврядування та зміцнення довіри до публічної влади.*

Комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування виконує роль своєрідного механізму трансформації управлінських рішень у суспільну довіру. Її функціонування забезпечує перехід від формального



інформування населення до формування стійких відносин співучасті між органами місцевого самоврядування та громадою. Саме через комунікацію управлінські рішення набувають суспільної легітимності, а громадяни отримують можливість впливати на процеси місцевого врядування. Відповідно рівень комунікативної компетентності визначає не лише якість інформаційного обміну, а й ефективність реалізації принципів відкритого врядування та демократичного управління загалом.

Запропоноване розуміння комунікативної компетентності дозволяє розглядати її не як окрему професійну навичку чи сукупність комунікативних умінь, а як складне інтегративне утворення, що забезпечує ефективну взаємодію посадової особи з різними суб'єктами місцевого самоврядування. Такий підхід актуалізує необхідність з'ясування її внутрішньої будови, оскільки практична реалізація комунікативної функції органів влади залежить не від окремих компетентностей, а від їх узгодженого функціонування в межах цілісної системи.

Складність сучасних комунікаційних процесів у системі місцевого самоврядування не дозволяє розглядати комунікативну компетентність виключно як сукупність навичок спілкування або здатність передавати інформацію. Практика публічного управління свідчить, що ефективність комунікації визначається не лише якістю окремого повідомлення, а й здатністю посадової особи розуміти суспільний контекст, прогнозувати реакцію різних груп громадськості, забезпечувати відкритість управлінських процесів та підтримувати довіру до інституції загалом. Саме тому комунікативна компетентність має розглядатися як багаторівнева система взаємопов'язаних професійних характеристик, кожна з яких виконує самостійну функцію, але набуває змісту лише у взаємодії з іншими складовими [4; 5; 10].

Теоретичний аналіз сучасних підходів до публічної комунікації, професійної компетентності та відкритого врядування свідчить, що комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування має складну багатокомпонентну природу. Її ефективне функціонування неможливе за рахунок розвитку лише окремих знань або навичок, оскільки комунікаційна діяльність у публічному секторі поєднує когнітивні, поведінкові, ціннісні, технологічні та управлінські аспекти. Саме тому доцільно розглядати структуру комунікативної компетентності як систему взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких забезпечує виконання окремих функцій, але водночас перебуває у постійній взаємодії з іншими складовими.

Підставою для виокремлення структурних компонентів виступає специфіка комунікаційної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. На відміну від міжособистісного спілкування, публічна комунікація здійснюється в умовах підвищеної соціальної відповідальності, необхідності врахування інтересів різних груп громадськості, дотримання принципів відкритості та забезпечення



суспільної довіри. Відповідно структура комунікативної компетентності повинна відображати не лише здатність передавати інформацію, а й спроможність аналізувати суспільні процеси, формувати комунікаційну політику, організовувати діалог із громадою та оцінювати наслідки власної комунікаційної діяльності.

З урахуванням зазначеного у структурі комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних компонентів: когнітивний, комунікативно-поведінковий, цифрово-комунікаційний, етико-ціннісний та стратегічно-аналітичний. Сукупність цих компонентів відображає основні виміри професійної комунікаційної діяльності та дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми забезпечення результативної взаємодії між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами.

Вихідною складовою запропонованої структури виступає когнітивний компонент, оскільки саме він формує інтелектуальне підґрунтя комунікаційної діяльності та визначає здатність посадової особи адекватно сприймати, аналізувати й інтерпретувати інформаційні процеси, що відбуваються у сфері місцевого самоврядування. Його значення не обмежується знанням нормативно-правових актів чи процедур взаємодії з громадськістю. У сучасних умовах посадова особа повинна розуміти закономірності формування громадської думки, особливості функціонування інформаційного середовища, механізми суспільної комунікації та вплив комунікаційних рішень на рівень довіри до органів влади. Саме когнітивний компонент забезпечує здатність бачити за окремими повідомленнями ширший соціальний контекст та оцінювати можливі наслідки управлінських рішень для різних груп громадськості.

Разом із тим знання набувають практичного значення лише за умови їх реалізації у процесі безпосередньої взаємодії з громадянами. Цю функцію виконує комунікативно-поведінковий компонент, який відображає здатність посадової особи ефективно застосовувати комунікаційні інструменти у професійній діяльності. Його зміст охоплює вміння вести публічний діалог, аргументовано представляти позицію органу місцевого самоврядування, працювати зі зверненнями громадян, проводити громадські консультації, брати участь у переговорах та врегульовувати конфліктні ситуації. Від рівня розвитку цього компонента значною мірою залежить якість взаємодії між владою та громадою, оскільки саме через безпосереднє спілкування громадяни формують власне уявлення про відкритість, професійність і відповідальність посадових осіб.

Подальший розвиток цифрових технологій суттєво трансформував механізми публічної комунікації та зумовив появу цифрово-комунікаційного компонента як самостійної складової комунікативної компетентності. Якщо раніше цифрові інструменти виконували переважно допоміжну функцію, то



сьогодні вони перетворилися на один із ключових каналів взаємодії між органами влади та громадянами. Відповідно сучасний посадовець повинен володіти навичками використання офіційних вебресурсів, соціальних мереж, електронних платформ громадської участі, цифрових сервісів зворотного зв'язку та інструментів моніторингу інформаційного середовища. Водночас значення цього компонента полягає не лише у володінні технічними засобами комунікації, а й у здатності забезпечувати доступність інформації, оперативність реагування та підтримання постійного діалогу з громадою в цифровому просторі.

Ефективність комунікаційної діяльності визначається не тільки професійними знаннями та технологічними можливостями, а й ціннісними орієнтирами, які спрямовують поведінку посадової особи. Саме тому важливе місце у структурі комунікативної компетентності посідає етико-ціннісний компонент. Його зміст формують принципи відкритості, доброчесності, підзвітності, поваги до прав людини, неупередженості та відповідальності за наслідки комунікаційної діяльності. Цей компонент визначає не лише те, як посадова особа комунікує, а й заради яких цілей здійснюється така взаємодія. Фактично він забезпечує відповідність комунікаційної діяльності базовим цінностям демократичного врядування та створює передумови для формування довіри між владою і громадянами.

Інтегруючу роль у запропонованій структурі виконує стратегічно-аналітичний компонент. Його значення полягає у здатності розглядати комунікацію як цілеспрямований управлінський процес, що потребує планування, координації, моніторингу та оцінювання результатів. У межах цього компонента посадова особа здійснює аналіз потреб цільових аудиторій, визначає комунікаційні пріоритети, прогнозує ризики, оцінює ефективність застосованих інструментів та коригує комунікаційну діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме стратегічно-аналітичний компонент забезпечує перехід від ситуативної комунікації до системного управління комунікаційними процесами в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, запропонована структура комунікативної компетентності відображає багатовимірний характер сучасної комунікаційної діяльності у сфері місцевого самоврядування. Взаємодія когнітивного, комунікативно-поведінкового, цифрово-комунікаційного, етико-ціннісного та стратегічно-аналітичного компонентів створює необхідні передумови для забезпечення відкритості управлінських процесів, підтримання суспільного діалогу та формування довіри до органів влади. Визначення структури комунікативної компетентності створює передумови для розроблення критеріїв її оцінювання. Необхідність такого оцінювання зумовлена тим, що комунікаційна діяльність органів місцевого самоврядування дедалі більше впливає на рівень суспільної довіри, якість взаємодії з громадянами та ефективність реалізації управлінських рішень.



Водночас аналіз наукових праць і міжнародних рекомендацій свідчить про відсутність єдиного підходу до оцінювання комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

У працях М. J. Canel та V. Luoma-aho [4] публічна комунікація розглядається як складний процес взаємодії між органами влади та громадянами, результативність якого визначається не лише передачею інформації, а й здатністю забезпечувати взаєморозуміння, довіру та залучення громадськості до публічного врядування. Подібної позиції дотримуються М. Fredriksson і J. Pallas [5], які наголошують на необхідності розглядати комунікацію як системну функцію організації, інтегровану в усі управлінські процеси. Такий підхід свідчить, що оцінювання комунікативної компетентності повинно виходити за межі перевірки окремих комунікативних навичок і враховувати здатність посадової особи забезпечувати досягнення суспільно значущих результатів.

Суттєвий внесок у розвиток підходів до оцінювання комунікації здійснили J. Masnamara та A. Gregory [6; 7]. На їхню думку, традиційні моделі оцінювання, орієнтовані переважно на кількість інформаційних повідомлень, медійну присутність або охоплення аудиторії, не відображають реального впливу комунікації на суспільні процеси. Дослідники обґрунтовують необхідність переходу до оцінювання таких результатів, як рівень залучення громадян, якість зворотного зв'язку, довіра до інституцій та здатність органів влади реагувати на суспільні очікування. Саме цей підхід сьогодні дедалі активніше використовується в міжнародній практиці публічного управління.

Аналіз рекомендацій OECD та SIGMA [8; 10; 12; 13; 15] дозволяє стверджувати, що сучасна система оцінювання комунікаційної діяльності повинна базуватися на принципах відкритості, підзвітності, громадської участі, доступності інформації та результативності взаємодії з громадськістю. Водночас у цих документах увага акцентується переважно на оцінюванні діяльності органів влади загалом, тоді як питання індивідуальної комунікативної компетентності посадових осіб залишаються недостатньо розробленими.

З урахуванням результатів проведеного аналізу пропонуємо розглядати оцінювання комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування через систему п'яти взаємопов'язаних критеріїв: когнітивного, комунікативно-поведінкового, цифрово-комунікаційного, етико-ціннісного та стратегічно-аналітичного. Такий підхід є результатом узагальнення сучасних наукових положень щодо професійної компетентності, публічної комунікації та відкритого врядування [2–5; 8; 10; 15] і відповідає структурі комунікативної компетентності.

Когнітивний критерій характеризує рівень засвоєння знань про механізми публічної комунікації, принципи відкритого врядування, особливості взаємодії з громадськістю та закономірності функціонування сучасного інформаційного



середовища. Його оцінювання дозволяє визначити ступінь професійної готовності посадової особи до здійснення комунікаційної діяльності.

Комунікативно-поведінковий критерій відображає здатність ефективно застосовувати комунікативні знання у практичній діяльності. Він охоплює навички публічного виступу, ведення діалогу, роботи зі зверненнями громадян, проведення консультацій та врегулювання конфліктних ситуацій.

Цифрово-комунікаційний критерій характеризує рівень володіння сучасними цифровими інструментами взаємодії з громадськістю та здатність використовувати їх для забезпечення відкритості діяльності органу місцевого самоврядування.

Етико-ціннісний критерій дозволяє оцінити рівень дотримання принципів доброчесності, відкритості, відповідальності та поваги до громадян у процесі здійснення комунікаційної діяльності.

Стратегічно-аналітичний критерій характеризує здатність планувати комунікаційну діяльність, прогнозувати комунікаційні ризики, аналізувати результати взаємодії та приймати управлінські рішення на основі отриманого зворотного зв'язку.

Таким чином, запропонована система критеріїв дозволяє перейти від загального розуміння комунікативної компетентності до її практичного оцінювання. Водночас для забезпечення об'єктивності оцінювання кожен критерій потребує конкретизації через систему індикаторів результативності, які дозволяють фіксувати рівень сформованості відповідних складових комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Як обґрунтовує J. Macnamara [6], ефективність комунікації повинна оцінюватися насамперед через її суспільний вплив, а не через обсяги інформаційної активності. Подібний підхід підтримують OECD та SIGMA [8; 10; 13; 15], які наголошують на необхідності оцінювання якості взаємодії між владою і громадянами, рівня довіри, відкритості та громадської участі.

У цьому контексті індикатори результативності виступають інструментом операціоналізації критеріїв оцінювання комунікативної компетентності. Їх призначення полягає у забезпеченні можливості переходу від загальних характеристик професійної діяльності до конкретних показників, які можуть бути використані під час оцінювання, моніторингу та професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування.

З урахуванням запропонованої системи критеріїв доцільно виокремити відповідні групи індикаторів результативності.

Когнітивний критерій

Результативність когнітивного компонента може оцінюватися через:

– рівень обізнаності щодо принципів відкритого врядування та публічної комунікації;



- знання нормативно-правових засад інформаційної діяльності органів місцевого самоврядування;
- розуміння механізмів громадської участі та консультацій із громадськістю;
- здатність аналізувати інформаційні ризики та комунікаційні виклики;
- уміння враховувати суспільний контекст під час підготовки управлінських рішень.

Відповідно до підходів OECD [10; 12] якісна комунікація передбачає не лише володіння інформацією, а й розуміння потреб різних груп громадськості та здатність адаптувати комунікаційні рішення до конкретної ситуації.

Комунікативно-поведінковий критерій

Індикаторами результативності виступають:

- якість підготовки та проведення публічних виступів;
- ефективність роботи зі зверненнями громадян;
- здатність організовувати конструктивний діалог із громадськістю;
- уміння аргументовано представляти позицію органу влади;
- рівень задоволеності громадян комунікацією з посадовою особою;
- здатність до врегулювання конфліктних ситуацій.

Саме ці характеристики, на думку В. Вокаєв та співавторів [2; 3], найбільшою мірою відображають практичний рівень розвитку комунікативної компетентності службовців та визначають якість взаємодії між владою і населенням.

Цифрово-комунікаційний критерій

Його оцінювання може здійснюватися через:

- рівень використання цифрових каналів комунікації;
- оперативність реагування на електронні звернення;
- активність взаємодії через офіційні вебресурси та соціальні мережі;
- якість цифрового зворотного зв'язку;
- здатність використовувати електронні інструменти участі громадян;
- ефективність роботи в умовах інформаційних криз та дезінформаційних впливів.

Необхідність розвитку саме цих індикаторів обґрунтовується сучасними рекомендаціями OECD [1; 8] щодо цифрової публічної комунікації та протидії дезінформації.

Етико-ціннісний критерій

Його результативність може визначатися через:

- дотримання принципів відкритості та прозорості;
- рівень доброчесності комунікаційної діяльності;
- повагу до прав та інтересів громадян;
- неупередженість у взаємодії з різними соціальними групами;



- відповідальність за достовірність і повноту інформації;
- дотримання етичних стандартів публічної служби.

Значення цього критерію впливає з рекомендацій OECD щодо відкритого врядування та принципів належного врядування [12; 15], які розглядають довіру як один із ключових результатів діяльності органів влади.

Стратегічно-аналітичний критерій

Індикаторами результативності виступають:

- наявність системного планування комунікаційної діяльності;
- здатність визначати цільові аудиторії;
- використання результатів моніторингу громадської думки;
- прогнозування комунікаційних ризиків;
- оцінювання результатів комунікаційних заходів;
- використання зворотного зв'язку для коригування управлінських рішень.

Саме цей підхід найбільшою мірою відповідає сучасним моделям стратегічної комунікації, запропонованим J. Masnamara та OECD [6; 7; 10], де ключовим показником ефективності виступає здатність комунікації впливати на якість врядування та суспільну довіру.

Узагальнення запропонованих індикаторів дає підстави стверджувати, що результативність комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування повинна оцінюватися не за обсягом інформаційної активності, а за її впливом на якість взаємодії між владою та громадою. Саме такий підхід відповідає сучасним міжнародним стандартам публічного управління [8; 10; 13; 15] та дозволяє розглядати комунікацію як один із ключових інструментів забезпечення відкритості, підзвітності та ефективності місцевого самоврядування.

Для України розвиток комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування набуває особливого значення в умовах воєнного стану, внутрішнього переміщення населення, відновлення територіальних громад та інтеграції до європейського адміністративного простору. За цих умов комунікація перетворюється не лише на інструмент інформування населення, а й на чинник суспільної згуртованості, стійкості громад та легітимності управлінських рішень.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що комунікативна компетентність є однією з ключових складових професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та важливою передумовою ефективної взаємодії між владою і територіальною громадою. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації публічного управління, розвитку відкритого врядування та зростання суспільного запиту на підзвітність органів влади комунікація набуває стратегічного значення й перетворюється на самостійний ресурс забезпечення інституційної спроможності місцевого самоврядування.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів уточнено сутність комунікативної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як



інтегральної професійної характеристики, що поєднує знання, комунікативні вміння, цифрові навички, цінності відкритого врядування та здатність до стратегічного управління комунікаційними процесами. Визначено її структуру, яка охоплює когнітивний, комунікативно-поведінковий, цифрово-комунікаційний, етико-ціннісний та стратегічно-аналітичний компоненти. Доведено, що саме їх взаємодія забезпечує результативне виконання комунікаційної функції органів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано систему критеріїв оцінювання комунікативної компетентності відповідно до її структурної будови та визначено індикатори результативності для кожного з компонентів. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на оцінювання інформаційної активності, запропонований підхід передбачає оцінювання реального впливу комунікації на якість взаємодії з громадянами, рівень відкритості діяльності органів влади, ефективність зворотного зв'язку, громадську участь і формування суспільної довіри.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів під час розроблення професійних стандартів, програм підвищення кваліфікації, систем оцінювання службової діяльності та комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування. Перспективним напрямом подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої структури комунікативної компетентності, апробація критеріїв та індикаторів результативності, а також розроблення комплексного інструментарію їх практичного застосування в системі місцевого самоврядування.

Література:

1. Alfonsi C., Varazzani C., Tan E. H. Y., Sullivan-Paul M. Public communication trends after COVID-19 : Innovative practices across the OECD and in four Southeast Asian countries. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2022. No. 55. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/cb4de393-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-communication-trends-after-covid-19_cb4de393-en.html.
2. Bokayev B., Davletbayeva Z., Sadykova K., Balmanova A., Baktiyarova G. Assessing communication competencies of public servants in Kazakhstan : Current status and approaches for enhancement. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 2. P. 667–682. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.52](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.52). URL: <https://businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-455/assessing-communication-competencies-of-public-servants-in-kazakhstan-current-status-and-approaches-for-enhancement>.
3. Bokayev B., Iskindirova Z., Urazymbetov B., Nauryzbek K. Exploring civil servants' communicative competencies in government-public interactions : The case of Kazakhstan. *Journal of Social Studies Education Research*. 2024. Vol. 15, No. 4. P. 135–162. URL: <https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/6013>.
4. Canel M. J., Luoma-aho V. Public sector communication : Closing gaps between citizens and public organizations. Hoboken : Wiley-Blackwell, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119135630>.
5. Fredriksson M., Pallas J. Public sector communication. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken : Wiley, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0141>.



6. Macnamara J. A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice : Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*. 2023. Vol. 49, No. 2. Article 102311. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>.

7. Macnamara J., Gregory A. Expanding evaluation to progress strategic communication : Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. Vol. 12, No. 4. P. 469–486. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1450255>.

8. OECD. Good practice principles for public communication responses to mis- and disinformation. *OECD Public Governance Policy Papers*. 2023. No. 30. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/6d141b44-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/good-practice-principles-for-public-communication-responses-to-mis-and-disinformation_6d141b44-en.html.

9. OECD. *Government at a Glance 2025*. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c.html.

10. OECD. *OECD Report on Public Communication : The Global Context and the Way Forward*. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication_22f8031c-en.html.

11. OECD. *Public Communication Scan of France*. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/7450361a-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/12/public-communication-scan-of-france_4be1c40f.html.

12. OECD. *Recommendation of the Council on Open Government*. Paris : OECD, 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>.

13. SIGMA/OECD. Centre of government co-ordination of government communications in the Western Balkans, the Republic of Moldova and Ukraine. *SIGMA Papers*. 2026. No. 78. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/1423066e-en>. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/centre-of-government-co-ordination-of-government-communications-in-the-western-balkans-the-republic-of-moldova-and-ukraine_1423066e-en.html.

14. SIGMA/OECD. *Public Administration in Ukraine : Assessment against the Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58.html.

15. SIGMA/OECD. *The Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html.

References:

1. Alfonsi, C., Varazzani, C., Tan, E. H. Y., Sullivan-Paul, M. (2022). Public communication trends after COVID-19: Innovative practices across the OECD and in four Southeast Asian countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, 55. DOI: <https://doi.org/10.1787/cb4de393-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-communication-trends-after-covid-19_cb4de393-en.html. [in English]

2. Bokayev, B., Davletbayeva, Z., Sadykova, K., Balmanova, A., Baktiyarova, G. (2024). Assessing communication competencies of public servants in Kazakhstan : Current status and approaches for enhancement. *Problems and Perspectives in Management*, 22 (2), 667–682. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.52](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.52). URL: <https://businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-455/assessing-communication-competencies-of-public-servants-in-kazakhstan-current-status-and-approaches-for-enhancement>. [in English]



3. Bokayev, B., Iskindirova, Z., Urazymbetov, B., Nauryzbek, K. (2024). Exploring civil servants' communicative competencies in government-public interactions : The case of Kazakhstan. *Journal of Social Studies Education Research*, 15 (4), 135–162. URL: <https://jsser.org/index.php/jsser/article/view/6013>. [in English]
4. Canel, M. J., Luoma-aho, V. (2018). Public sector communication : Closing gaps between citizens and public organizations. Hoboken : Wiley-Blackwell. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119135630>. [in English]
5. Fredriksson, M., Pallas, J. (2018). Public sector communication. In: The International Encyclopedia of Strategic Communication. Hoboken: Wiley. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0141>. [in English]
6. Macnamara, J. (2023). A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice : Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, 49 (2), 102311. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311>. [in English]
7. Macnamara, J., Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication : Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (4), 469–486. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1450255>. [in English]
8. OECD. (2023). Good practice principles for public communication responses to mis- and disinformation. *OECD Public Governance Policy Papers*, 30. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/6d141b44-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/good-practice-principles-for-public-communication-responses-to-mis-and-disinformation_6d141b44-en.html. [in English]
9. OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c.html. [in English]
10. OECD. (2021). *OECD Report on Public Communication : The Global Context and the Way Forward*. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication_22f8031c-en.html. [in English]
11. OECD. (2025). *Public Communication Scan of France*. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/7450361a-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/12/public-communication-scan-of-france_4be1c40f.html. [in English]
12. OECD. (2017). *Recommendation of the Council on Open Government*. Paris : OECD. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>. [in English]
13. SIGMA/OECD. (2026). Centre of government co-ordination of government communications in the Western Balkans, the Republic of Moldova and Ukraine. *SIGMA Papers*, 78. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/1423066e-en>. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/centre-of-government-co-ordination-of-government-communications-in-the-western-balkans-the-republic-of-moldova-and-ukraine_1423066e-en.html. [in English]
14. SIGMA/OECD. (2024). *Public Administration in Ukraine : Assessment against the Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58.html. [in English]
15. SIGMA/OECD. (2023). *The Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html. [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 656.1:351.78:355.271

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-95-105](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-95-105)

Миненко Богдан Борисович старший викладач кафедри автомобільної техніки Військового інституту телекомунікації та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0009-0005-2693-4594>

Онушко Олексій Володимирович старший викладач кафедри автомобільної техніки Військового інституту телекомунікації та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0009-0002-1449-9175>

Заєць Наталія Леонідівна, викладач кафедри автомобільної техніки, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, <https://orcid.org/0009-0009-1073-3076>

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

МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ДОРОЖНЬО-ТРАНСПОРТНИХ ПРИГОД ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено актуальні проблеми мінімізації ризиків дорожньо-транспортних пригод під час воєнного стану в Україні. Обґрунтовано, що в умовах збройної агресії, змін у функціонуванні транспортної інфраструктури, посилення міграційних процесів, руйнування дорожнього покриття, обмеження вуличного освітлення, зміни режиму роботи правоохоронних органів і збільшення навантаження на транспортну систему суттєво зростає рівень небезпеки для всіх учасників дорожнього руху. Наголошено, що воєнний стан зумовлює появу нових факторів аварійності, які не є типовими для мирного часу, а тому потребують комплексного наукового аналізу та вироблення ефективних механізмів правового, організаційного й превентивного характеру.

Визначено, що ризики дорожньо-транспортних пригод у період воєнного стану пов'язані не лише з технічним станом транспортних засобів і дорожньої інфраструктури, а й із психологічною напругою водіїв, порушенням логістичних маршрутів, зростанням кількості військової техніки на дорогах, недостатнім інформуванням учасників дорожнього руху про зміни в організації пересування, а також ускладненням контролю за дотриманням правил дорожнього руху.



Звернено увагу на те, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває здатність державних органів, органів місцевого самоврядування, правоохоронних структур і громадськості діяти скоординовано з метою забезпечення безпеки на автошляхах.

У роботі акцентовано, що мінімізація ризиків дорожньо-транспортних пригод має спиратися на поєднання адміністративно-правових, організаційно-технічних та інформаційно-профілактичних заходів. До основних напрямів такої діяльності віднесено удосконалення нормативно-правового регулювання безпеки дорожнього руху в особливий період, оперативне відновлення пошкоджених ділянок дорожньої мережі, запровадження тимчасових схем організації руху, посилення контролю за технічним станом транспорту, підвищення якості комунікації між владою та населенням, а також проведення роз'яснювальної роботи серед водіїв і пішоходів. Окремо підкреслено важливість адаптації державної політики у сфері безпеки дорожнього руху до нових загроз, що виникають унаслідок воєнних дій.

Зроблено висновок, що ефективна мінімізація ризиків дорожньо-транспортних пригод під час воєнного стану можлива лише за умови системного підходу, який передбачає своєчасне виявлення небезпечних чинників, прогнозування потенційних загроз, удосконалення правового механізму реагування та впровадження практичних інструментів запобігання аварійності. Обґрунтовано доцільність подальшого розвитку міжвідомчої взаємодії, модернізації транспортної інфраструктури та формування належної правосвідомості учасників дорожнього руху як необхідних складових зниження рівня ДТП у період дії воєнного стану.

Ключові слова: дорожньо-транспортна пригода, автомобільний транспорт, безпека дорожнього руху, воєнний стан, ризики ДТП, мінімізація ризиків, адміністративно-правове регулювання, транспортна інфраструктура, профілактика аварійності, державна політика, публічна безпека.

Mynenko Bohdan Borisovich Senior Lecturer, Department of Automotive Engineering, Heroes of Kruty Military Institute of Telecommunication and Information Technologies. <https://orcid.org/0009-0005-2693-4594>

Onushko Oleksii Volodymyrovych, Senior Lecturer, Department of Automotive Engineering, Heroes of Kruty Military Institute of Telecommunication and Information Technologies, <https://orcid.org/0009-0002-1449-9175>

Zaiets Nataliia Leonidovna Lecturer, Department of Automotive Engineering, Military Institute of Telecommunications and Informatization named after the Heroes of Kruty, <https://orcid.org/0009-0009-1073-3076>



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

MINIMIZATION OF ROAD ACCIDENT RISKS DURING MARTIAL ARTS

Abstract. The article explores the pressing issues of minimizing road traffic accident risks during the state of martial law in Ukraine. It is argued that under conditions of armed aggression, changes in the functioning of transport infrastructure, heightened migration processes, road surface destruction, street lighting limitations, changes in the operating modes of law enforcement agencies, and increased burdens on the transport system, the danger level for all road traffic participants significantly escalates. It emphasizes that martial law introduces new accident factors that are atypical for peacetime, thus requiring comprehensive scientific analysis and the development of effective legal, organizational, and preventive mechanisms.

It is determined that the risks of road traffic accidents during martial law are associated not only with the technical condition of vehicles and the road infrastructure but also with drivers' psychological stress, disruptions in logistics routes, an increase in military vehicles on the roads, insufficient information available to road traffic participants about changes in movement organization, and complications in monitoring compliance with traffic rules. The ability of state bodies, local self-government, law enforcement structures, and civil society to act in a coordinated manner to ensure safety on highways becomes particularly important during martial law.

The work highlights that minimizing road traffic accident risks should rely on a combination of administrative-legal, organizational-technical, and informational-preventive measures. The main directions of such activity include improving the regulatory framework for road safety during special periods, promptly restoring damaged sections of the road network, implementing temporary traffic organization schemes, enhancing monitoring of the technical condition of transport, increasing communication quality between authorities and the population, and conducting educational work among drivers and pedestrians. The importance of adapting state policy in the field of road safety to the new threats arising from military actions is particularly emphasized.

It is concluded that effective minimization of road traffic accident risks during martial law is only possible with a systemic approach. This approach involves timely identification of hazardous factors, forecasting potential threats, improving the legal response mechanism, and implementing practical tools for accident prevention. The need for further development of inter-agency interaction, modernization of the



transport infrastructure, and the formation of proper legal awareness among road participants is substantiated as essential components for reducing the level of road traffic accidents during the state of martial law.

Keywords: road traffic accident, road transport, road safety, martial law, traffic accident risks, risk minimization, administrative-legal regulation, transport infrastructure, accident prevention, state policy, public safety.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану в Україні питання забезпечення безпеки дорожнього руху набуває особливої актуальності, оскільки функціонування транспортної системи відбувається під впливом додаткових ризиків, спричинених збройною агресією, руйнуванням об'єктів інфраструктури, зміною логістичних маршрутів, обмеженням доступу до окремих територій, перебоями в освітленні, збільшенням кількості спеціального, військового та евакуаційного транспорту. За таких умов значно зростає ймовірність виникнення дорожньо-транспортних пригод, що створює загрозу життю і здоров'ю громадян, ускладнює перевезення населення, гуманітарних вантажів і забезпечення оборонних потреб держави.

Проблема мінімізації ризиків дорожньо-транспортних пригод у період дії воєнного стану має комплексний характер, оскільки пов'язана не лише з технічним станом транспортної інфраструктури та транспортних засобів, а й з організаційними, правовими, інформаційними та психологічними чинниками. Порушення звичного режиму дорожнього руху, поява тимчасових блокувань, зміна схем організації перевезень, зниження якості дорожнього покриття, недостатня видимість на окремих ділянках доріг, стресовий стан водіїв і пішоходів, а також ускладнення контролю за дотриманням правил дорожнього руху формують нове середовище підвищеної аварійності. Водночас наявні механізми державного регулювання та профілактики ДТП не завжди враховують специфіку загроз, характерних саме для воєнного стану.

Особливої уваги потребує те, що під час воєнного стану безпека дорожнього руху виходить за межі суто транспортної проблематики і стає складовою національної, громадської та публічної безпеки. Ефективне запобігання ДТП у цей період потребує не лише вдосконалення нормативно-правової бази, а й запровадження адаптованих організаційно-управлінських рішень, розвитку міжвідомчої взаємодії, посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи та формування нових практик реагування на кризові ситуації в дорожньому середовищі.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності комплексного дослідження ризиків дорожньо-транспортних пригод під час воєнного стану, виявлення чинників, які впливають на зростання аварійності, а також обґрунтування ефективних правових, організаційних і превентивних механізмів їх



мінімізації. Актуальність цієї проблеми зумовлена потребою забезпечення належного рівня безпеки дорожнього руху в умовах особливого правового режиму та пошуку дієвих інструментів зниження негативних наслідків для населення і держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика безпеки дорожнього руху, дорожньо-транспортної аварійності, її наслідків, а також автотранспортної злочинності посідає важливе місце у вітчизняному науковому дискурсі. Окремі аспекти зазначеної тематики висвітлювали у своїх працях В. С. Батиргарєєва, В. В. Голіна, Б. М. Головкін, С. М. Гусаров, В. В. Кищун, М. Г. Колодяжний, І. М. Копотун, В. А. Мисливий, О. В. Новіков, К. О. Полтава, М. М. Рудик, С. С. Шрамко та інші науковці. Зокрема, К. О. Полтава у працях 2012–2014 років досліджувала «кримінологічну характеристику та можливості запобігання автотранспортним злочинам, що пов'язані із загибеллю людей або із тяжкими тілесними ушкодженнями» [1]. Незважаючи на вагомість отриманих результатів, окремі положення її досліджень потребують оновлення з урахуванням сучасних соціально-правових і безпекових умов. У свою чергу, О. В. Новіков зосередив увагу на «показниках вимірювання кримінальних правопорушень проти безпеки руху та експлуатації транспорту, а також географії таких правопорушень» упродовж 2013–2020 років [2]. Вагомий внесок у дослідження сучасного стану дорожньо-транспортної аварійності в Україні та тяжкості її наслідків здійснив Б. М. Головкін [3]. Окремий напрям наукового пошуку становлять праці, присвячені культурі учасників дорожнього руху та формуванню «культурологічної концепції дорожнього руху», які розробляли В. В. Голіна, В. С. Батиргарєєва, С. С. Шрамко та інші вчені. Крім того, В. С. Батиргарєєва досліджувала проблеми дорожньо-транспортної смертності й травматизму в контексті «public health», а також віктимологічні ризики, властиві учасникам дорожнього руху. Водночас, попри наявність значного наукового доробку, питання мінімізації ризиків дорожньо-транспортних пригод саме в умовах воєнного стану залишається недостатньо розробленим, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження специфіки ризиків дорожньо-транспортної аварійності в умовах воєнного стану, визначення чинників, які впливають на стан безпеки дорожнього руху, а також формування науково обґрунтованих підходів до вдосконалення системи запобігання дорожньо-транспортним пригодам у зазначених умовах.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного стану безпека дорожнього руху в Україні набуває особливого значення, оскільки транспортна система функціонує в середовищі підвищених ризиків, зумовлених як безпосередніми наслідками збройної агресії, так і глибокими змінами в організації суспільного життя. У таких умовах дорожньо-транспортна аварійність слід розглядати



не лише як наслідок порушення Правил дорожнього руху, а і як результат сукупного впливу інфраструктурних, правових, організаційних, поведінкових і безпекових чинників. Саме тому мінімізація ризиків дорожньо-транспортних пригод у період дії воєнного стану має спиратися на комплексний підхід, що поєднує належне правове регулювання, ефективне управління, профілактичні заходи та адаптацію дорожньої системи до умов особливого періоду.

У науковій літературі слушно наголошується, що безпека дорожнього руху є багатовимірною категорією, яка охоплює не тільки технічний стан дорожньої інфраструктури та транспортних засобів, а й правову культуру, дисципліну та поведінкові моделі учасників дорожнього руху. У цьому контексті важливо враховувати положення про «культурологічну концепцію дорожнього руху», відповідно до якої рівень аварійності значною мірою залежить від сформованості відповідальної поведінки водіїв, пішоходів та інших учасників дорожнього руху [3]. Під час воєнного стану ця теза набуває ще більшої ваги, оскільки стрес, втома, психологічна напруга, поспіх, порушення режиму праці та відпочинку, а також постійна загроза життю негативно впливають на здатність особи адекватно оцінювати дорожню ситуацію і своєчасно реагувати на небезпеку.

Одним із ключових чинників зростання ризику ДТП у період воєнного стану є погіршення стану дорожньої інфраструктури. Руйнування дорожнього покриття, пошкодження мостів, дорожніх розв'язок, світлофорних об'єктів, дорожніх знаків та систем освітлення істотно ускладнюють рух транспортних засобів і підвищують імовірність аварійних ситуацій. Окрім цього, на безпеку руху впливають тимчасові зміни в організації дорожнього простору: встановлення блокпостів, інженерних загороджень, обмеження руху на окремих ділянках, поява реверсивних або об'їзних маршрутів, що не завжди відповідають звичним умовам пересування. У такій ситуації навіть сумлінний учасник дорожнього руху опиняється в умовах невизначеності, що об'єктивно збільшує аварійність.

У цьому аспекті заслуговує на увагу підхід, за яким показники транспортної аварійності необхідно аналізувати не ізольовано, а у взаємозв'язку з територіальними, соціальними та організаційними чинниками. Як слушно підкреслюється в наукових дослідженнях, важливе значення мають «показники вимірювання кримінальних правопорушень проти безпеки руху та експлуатації транспорту, а також географія таких правопорушень» [2], оскільки саме просторовий аналіз дає змогу виявити найбільш уразливі ділянки, регіони підвищеного ризику та особливості розподілу транспортної небезпеки в державі. Під час воєнного стану такий підхід набуває особливої актуальності, адже територіальна нерівномірність бойових дій, переміщення населення, зміна логістичних потоків та концентрація гуманітарного, евакуаційного і військового транспорту суттєво впливають на характер дорожніх ризиків.



Не менш важливим чинником є зростання навантаження на транспортну систему внаслідок масового внутрішнього переміщення осіб, евакуаційних заходів, забезпечення потреб оборони, доставки гуманітарної допомоги та функціонування критичної інфраструктури. За таких умов автомобільні шляхи використовуються значно інтенсивніше, ніж у звичайний період, а транспортний потік стає більш неоднорідним. На дорогах одночасно перебувають цивільні автомобілі, вантажний транспорт, автобуси, спецтехніка, військові транспортні засоби, карети екстреної медичної допомоги та інші види транспорту, що ускладнює координацію руху й підвищує вірогідність конфліктних ситуацій. Водночас недостатня інформованість населення щодо змін маршрутів, умов пересування, комендантських обмежень та особливостей руху в окремих районах також негативно позначається на стані дорожньої безпеки.

Окрему групу ризиків становлять правопорушення у сфері безпеки дорожнього руху, які в умовах воєнного стану можуть набувати більш небезпечних наслідків. Це стосується керування транспортними засобами у стані сп'яніння, перевищення швидкості, порушення правил маневрування, недотримання вимог дорожніх знаків і розмітки, керування технічно несправним транспортом, а також нехтування правилами перевезення пасажирів і вантажів. Якщо у мирний час такі діяння вже становлять значну суспільну небезпеку, то в умовах воєнного стану їх наслідки посилюються через загальне ускладнення дорожньої обстановки, обмеженість ресурсів екстрених служб та складність оперативного реагування.

У цьому зв'язку слід погодитися з науковою позицією, відповідно до якої необхідним є дослідження «кримінологічної характеристики та можливостей запобігання автотранспортним злочинам, що пов'язані із загибеллю людей або із тяжкими тілесними ушкодженнями» [1]. Зазначений підхід має особливу цінність саме в контексті воєнного стану, коли будь-яка дорожньо-транспортна пригода може мати масштабніші гуманітарні, логістичні та безпекові наслідки, ніж за звичайних умов. У зв'язку з цим запобігання ДТП повинно розглядатися не лише як завдання правоохоронних органів, а і як складова державної політики у сфері публічної безпеки.

Важливу роль у мінімізації ризиків дорожньо-транспортних пригод відіграє належне нормативно-правове регулювання. В умовах воєнного стану постає потреба в адаптації чинного законодавства до нових викликів, пов'язаних із функціонуванням транспортної системи. Йдеться про уточнення порядку організації дорожнього руху на територіях, де ведуться або велися бойові дії, удосконалення механізмів взаємодії між Національною поліцією, військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування, дорожніми службами та іншими суб'єктами забезпечення безпеки руху. Не менш важливим є посилення контролю за технічним станом транспортних засобів, які залучаються до евакуації населення, перевезення вантажів чи виконання спеціальних завдань.



Поряд із правовими інструментами, істотне значення мають і організаційно-профілактичні заходи. До них доцільно віднести оперативне обстеження аварійно небезпечних ділянок доріг, своєчасне інформування населення про зміни в русі, встановлення тимчасових дорожніх знаків і попереджувальних засобів, забезпечення належного освітлення на критично важливих відрізках автошляхів, а також проведення цільових інформаційних кампаній щодо безпечної поведінки на дорозі в умовах воєнного стану. У сучасних умовах не менш важливим є впровадження міжвідомчої координації, яка дала б змогу швидко реагувати на зміну дорожньої обстановки та мінімізувати ризики для цивільного населення.

Слід також урахувати, що безпека дорожнього руху безпосередньо пов'язана із питаннями дорожньо-транспортної смертності та травматизму. У цьому контексті слушною є позиція щодо розгляду таких явищ у вимірі «public health», оскільки дорожньо-транспортний травматизм має не лише юридичне чи транспортне, а й виразне медико-соціальне значення. Такий підхід дозволяє розглядати ДТП як складне суспільне явище, яке потребує не тільки реагування після настання наслідків, а передусім системної профілактики, орієнтованої на збереження життя та здоров'я людини.

В умовах воєнного стану належний рівень безпеки дорожнього руху значною мірою залежить від свідомого ставлення водіїв до дотримання встановлених правил, сформованої культури водіння та здатності адекватно діяти в стресових і небезпечних ситуаціях. Особливої актуальності це набуває з огляду на те, що на Національну поліцію в сучасних умовах покладається додаткове навантаження, пов'язане не лише із забезпеченням безпеки дорожнього руху, а й із виконанням ширшого комплексу завдань щодо підтримання громадського порядку та захисту цивільного населення. У зв'язку з цим діяльність патрульної поліції зосереджується на стабілізації дорожнього руху, наданні допомоги під час евакуаційних заходів, взаємодії зі спеціальними службами, постійному контролю за оперативною обстановкою та підтриманні спокою серед громадян.

Водночас одним із пріоритетних напрямів профілактики дорожньо-транспортних пригод є проведення системної інформаційно-просвітницької роботи, яка має важливе значення як для органів публічної влади, так і для наукових установ. У цьому контексті заслуговує на увагу діяльність Науково-дослідного інституту вивчення проблем злочинності імені академіка В. В. Сташиса НАПрН України, у якому в період дії воєнного стану було підготовлено пам'ятку для населення під назвою «Правила поведінки учасників дорожнього руху під час війни». Зазначений інформаційний матеріал, розроблений М. Г. Колодяжним, було поширено через офіційний вебресурс і сторінки Інституту в соціальних мережах, а також надіслано до державних органів,



правоохоронних структур і органів місцевого самоврядування, що сприяло донесенню до населення практичних рекомендацій щодо безпечної поведінки на дорозі в умовах воєнного часу.

Отже, мінімізація ризиків дорожньо-транспортних пригод під час воєнного стану повинна ґрунтуватися на поєднанні кількох взаємопов'язаних складових: удосконалення правового регулювання, адаптації інфраструктури, посилення контролю за дотриманням правил дорожнього руху, розвитку інформаційно-профілактичної роботи, підвищення культури поведінки учасників дорожнього руху та забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії. Лише комплексна реалізація таких заходів дасть можливість знизити рівень аварійності, зменшити тяжкість наслідків дорожньо-транспортних пригод і підвищити загальний рівень безпеки дорожнього руху в умовах особливого правового режиму.

Висновки У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах воєнного стану ризики виникнення дорожньо-транспортних пригод істотно зростають під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких провідне місце посідають руйнування транспортної інфраструктури, зміна логістичних маршрутів, поява тимчасових обмежень руху, збільшення кількості спеціального, військового та евакуаційного транспорту, а також погіршення психоемоційного стану учасників дорожнього руху. Доведено, що дорожньо-транспортна аварійність у період дії воєнного стану має розглядатися не лише як транспортна чи адміністративно-правова проблема, а і як важлива складова публічної безпеки та державної стійкості.

Обґрунтовано, що мінімізація ризиків дорожньо-транспортних пригод у зазначених умовах потребує комплексного підходу, який поєднує правові, організаційні, інформаційно-профілактичні та інфраструктурні заходи. Встановлено, що ефективність такої діяльності залежить від адаптації нормативно-правового регулювання до реалій воєнного стану, удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії, своєчасного інформування населення про зміни в організації дорожнього руху, підвищення контролю за технічним станом транспортних засобів та формування належної культури поведінки учасників дорожнього руху.

З'ясовано, що особливого значення набуває своєчасне виявлення аварійно небезпечних ділянок доріг, оперативне відновлення пошкоджених елементів транспортної інфраструктури, запровадження тимчасових схем організації руху та застосування додаткових засобів попередження небезпеки. Доведено, що в умовах воєнного стану превентивна діяльність має бути орієнтована не лише на реагування на вже вчинені правопорушення, а насамперед на упередження причин і умов, що сприяють виникненню дорожньо-транспортних пригод.

Отже, мінімізація ризиків дорожньо-транспортних пригод під час воєнного стану є одним із пріоритетних напрямів забезпечення безпеки дорожнього руху



та публічної безпеки загалом. Перспективи подальших наукових досліджень убачаються у розробленні спеціальних механізмів правового регулювання безпеки дорожнього руху в умовах особливого правового режиму, удосконаленні системи статистичного й кримінологічного моніторингу ДТП, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо зниження аварійності в регіонах, що зазнали або зазнають впливу бойових дій.

Література:

1. Полтава К. О. Кримінологічна характеристика та запобігання автотранспортним злочинам, що пов'язані із загибеллю людей або тяжкими тілесними ушкодженнями : монографія / К. О. Полтава. — Харків : Право, 2014. — 256 с.
2. Новіков О. В. Показники вимірювання кримінальних правопорушень проти безпеки руху та експлуатації транспорту, а також географія таких правопорушень / О. В. Новіков // Право і безпека. — 2021. — № 4. — С. 45–53.
3. Головкін Б. М. Дорожньо-транспортна аварійність в Україні та тяжкість її наслідків / Б. М. Головкін // Питання боротьби зі злочинністю. — 2020. — Вип. 39. — С. 120–133.
4. Голіна В. В., Батиргарєєва В. С., Шрамко С. С. Культурологічна концепція дорожнього руху: теоретико-прикладні засади / В. В. Голіна, В. С. Батиргарєєва, С. С. Шрамко // Вісник кримінологічної асоціації України. — 2019. — № 2. — С. 98–107.
5. Батиргарєєва В. С. Дорожньо-транспортна смертність і травматизм у вимірі public health / В. С. Батиргарєєва // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. — 2021. — № 3. — С. 67–72.
6. Гусаров С. М. Адміністративно-правове забезпечення безпеки дорожнього руху в Україні: монографія / С. М. Гусаров. — Київ : Юрінком Інтер, 2018. — 312 с.
7. Кищун В. В. Правові засади запобігання правопорушенням у сфері безпеки дорожнього руху / В. В. Кищун // Науковий вісник публічного та приватного права. — 2020. — № 5. — С. 134–139.
8. Колодяжний М. Г. Кримінологічна характеристика порушень правил безпеки дорожнього руху / М. Г. Колодяжний // Форум права. — 2018. — № 4. — С. 56–63.
9. Копотун І. М. Запобігання злочинам проти безпеки руху та експлуатації транспорту / І. М. Копотун. — Дніпро : ДДУВС, 2017. — 228 с.
10. Мисливий В. А. Кримінально-правова характеристика злочинів проти безпеки дорожнього руху та експлуатації транспорту / В. А. Мисливий // Юридична наука. — 2016. — № 1. — С. 88–94.
11. Рудик М. М. Деякі питання профілактики дорожньо-транспортного травматизму в сучасних умовах / М. М. Рудик // Прикарпатський юридичний вісник. — 2022. — № 1. — С. 101–105.

References:

1. Poltava, K. O. (2014). Kryminolohichna kharakterystyka ta zapobihannia avtotransportnym zlochinam, shcho pov'iazani iz zahybelliu liudei abo tiazhkymy tilesnymy uskodzhenniamy (Criminological characteristics and prevention of motor transport crimes related to death or serious bodily injuries). Kharkiv: Pravo.
2. Novikov, O. V. (2021). Pokaznyky vymiriuvannia kryminalnykh pravoporushen proty bezpeky rukhu ta ekspluatatsii transportu, a takozh heohrafiia takykh pravoporushen (Indicators for measuring criminal offenses against traffic safety and transport operation, as well as the geography of such offenses). Pravo i bezpeka, 4, 45–53.
3. Holovkin, B. M. (2020). Dorozhno-transportna avariinist v Ukraini ta tiazhkist yii naslidkiv (Road traffic accidents in Ukraine and the severity of their consequences). Pytannia borotby zi zlochynnistiu, 39, 120–133.



4. Holina, V. V., Batyryhareieva, V. S., & Shramko, S. S. (2019). Kulturolohichna kontseptsia dorozhnoho rukhu: teoretyko-prykladni zasady (Culturological concept of road traffic: Theoretical and applied principles). *Visnyk kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy*, 2, 98–107.
5. Batyryhareieva, V. S. (2021). Dorozhno-transportna smertnist i travmatyzm u vymiri public health (Road traffic mortality and injuries in the dimension of public health). *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii*, 3, 67–72.
6. Husarov, S. M. (2018). Administratyvno-pravove zabezpechennia bezpeky dorozhnoho rukhu v Ukraini (Administrative and legal provision of road traffic safety in Ukraine). Kyiv: Yurinkom Inter.
7. Kyshchun, V. V. (2020). Pravovi zasady zapobihannia pravoporushenniam u sferi bezpeky dorozhnoho rukhu (Legal principles of prevention of offenses in the field of road traffic safety). *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*, 5, 134–139.
8. Kolodiaznyi, M. H. (2018). Kryminolohichna kharakterystyka porushen pravyl bezpeky dorozhnoho rukhu (Criminological characteristics of violations of road traffic safety rules). *Forum prava*, 4, 56–63.
9. Kopotun, I. M. (2017). Zapobihannia zlochynam proty bezpeky rukhu ta ekspluatatsii transportu (Prevention of crimes against traffic safety and transport operation). Dnipro: DDUVS.
10. Myslyvyi, V. A. (2016). Kryminalno-pravova kharakterystyka zlochyniv proty bezpeky dorozhnoho rukhu ta ekspluatatsii transportu (Criminal law characteristics of crimes against road traffic safety and transport operation). *Yurydychna nauka*, 1, 88–94.
11. Rudyk, M. M. (2022). Deiaki pytannia profilaktyky dorozhno-transportnoho travmatyzmu v suchasnykh umovakh (Some issues of prevention of road traffic injuries in modern conditions). *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 1, 101–105.

Дата першого надходження статті до видання: 13.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.05.2026



УДК 351.77:614.3/.4:616.9

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-106-120](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-106-120)

Михайленко Марина Михайлівна аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-4207-4868>

Мельничук Лариса Михайлівна доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-7450-6173>

ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЕПІДЕМІЧНИМИ ЗАГРОЗАМИ ТА НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ В СИСТЕМІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

Анотація. Стаття присвячена дослідженню формування єдиних, науково обґрунтованих та європейсько орієнтованих процедур оцінки та управління ризиками у сфері громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення. Проаналізовано нормативне врегулювання процесу оцінки ризиків для здоров'я населення, зокрема етапи проведення оцінки ризиків (підготовка та планування, збір необхідних даних, оцінка ризиків, управління ризиками) та її види (стратегічна та оперативна). Визначено, що індикаторною системою, що задає рамку для оперативного оцінювання ризиків, виступає епідеміологічний нагляд за інфекційними хворобами як система безперервного процесу моніторингу та прогнозування епідемічної ситуації, від ефективності якої безпосередньо залежить здатність системи громадського здоров'я своєчасно реагувати на загрози. Акцентовано увагу на важливості міжвідомчої взаємодії та міжнародного співробітництва з урахуванням підходу «Єдине здоров'я». Обґрунтовано необхідність об'єднання зусиль системи охорони здоров'я та єдиної державної системи цивільного захисту щодо подальшого поглиблення співпраці в контексті управління ризиками надзвичайних ситуацій в системі громадського здоров'я з урахуванням сучасних викликів та потреб практики публічного управління. Підкреслено доцільність здійснення адвокації пріоритетів управління надзвичайними ситуаціями в рамках виконання рекомендацій Сендайської рамкової програми. Доведено важливість інтеграції європейських підходів в національну практику управління ризиками для здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення.



Зроблено висновок, що державне регулювання забезпечення епідемічного благополуччя шляхом захисту населення від інфекційних хвороб має певні особливості щодо формування ризик-орієнтованої політики, врахування яких сприятиме економії ресурсів і часу на ліквідацію наслідків цих ризиків, скоординованій взаємодії суб'єктів проведення оцінки ризиків, сталості їх функціонування та в цілому має дати можливість зменшення вірогідності прийняття неефективних управлінських рішень на регіональному та загальнодержавному рівнях.

Ключові слова: публічне управління, оцінка ризиків, громадське здоров'я, державна політика, управління ризиками, надзвичайні ситуації, в умовах сучасних викликів, система цивільного захисту, епідемії та спалахи інфекційних хвороб, система охорони здоров'я, санітарно-епідемічне благополуччя населення, євроінтеграційні процеси.

Mykhailenko Maryna Mykhailivna Postgraduate student of the Department of Public Administration, Governance and Social Work, Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-4207-4868>

Melnychuk Larysa Mykhailivna Doctor of Sciences in Public Administration, Head of the Department of Public Administration, Governance and Social Work, Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-7450-6173>

DEVELOPMENT OF A RISK-ORIENTED APPROACH IN THE PUBLIC MANAGEMENT OF EPIDEMIC THREATS AND EMERGENCIES IN THE PUBLIC HEALTH SYSTEM

Abstract. The article is devoted to the study of the formation of unified, scientifically based and European-oriented risk assessment and management procedures in the field of public health and sanitary-epidemic well-being of the population. The normative regulation of the process of risk assessment for public health is analyzed, in particular the stages of risk assessment (preparation and planning, collection of necessary data, risk assessment, risk management) and its types (strategic and operational). It was determined that the epidemiological surveillance of infectious diseases is an indicator system that sets the framework for operational risk assessment as a system of a continuous process of monitoring and forecasting the epidemic situation, the ability of the public health system to respond to threats in a timely manner directly depends on its effectiveness. Attention is focused on the importance of interdepartmental interaction and international cooperation, taking into account the "One Health" approach. The need to unite the efforts of the health care system and the



unified state civil defense system for further deepening of cooperation in the context of emergency risk management in the public health system, taking into account modern challenges and needs of public administration practice, is substantiated. The expediency of advocacy of emergency management priorities as part of the implementation of the recommendations of the Sendai Framework Program was emphasized. The importance of the integration of European approaches into the national practice of risk management for the health and sanitary-epidemic well-being of the population has been proven.

It was concluded that the state regulation of ensuring epidemic well-being by protecting the population from infectious diseases has certain features regarding the formation of a risk-oriented policy, the consideration of which will contribute to the saving of resources and time for the elimination of the consequences of these risks, the coordinated interaction of risk assessment subjects, the sustainability of their functioning and, in general, should make it possible to reduce the likelihood of ineffective management decisions at the regional and national levels.

Keywords: public administration, risk assessment, public health, state policy, risk management, emergency situations, in the conditions of modern challenges, the civil protection system, epidemics and outbreaks of infectious diseases, health care system, sanitary-epidemic well-being of the population, European integration processes.

Постановка проблеми. Формування безпекової політики держави, спрямованої на вирішення довгострокових викликів у сфері охорони здоров'я, вимагає перш за все удосконалення організаційного та правового механізмів управління системою громадського здоров'я в контексті запобігання епідемічним загрозам та надзвичайним ситуаціям. Тому пріоритетом постає розвиток системи раннього та своєчасного виявлення цих загроз, швидке ухвалення рішень та мобілізація відповідних ресурсів, що потребує формування концептуальних основ найважливішої складової процесу управління епідемічною безпекою - оцінки ризиків виникнення і розповсюдження інфекційних хвороб. Особливості і ступінь впливу державного регулювання на епідемічні небезпеки повинні визначатися на всіх рівнях управління, починаючи від місцевого та регіонального і закінчуючи загальнодержавним, з урахуванням прогнозування реальних масштабів їх поширення, а також здійснених заходів щодо мінімізації їх можливих наслідків.

Глобальний характер окремих надзвичайних ситуацій, можливість їх розповсюдження на території інших держав, зумовлюють потребу в об'єднанні зусиль системи громадського здоров'я та цивільного захисту щодо управління ризиками. Практично цю міжвідомчу синергію можна розглядати як складову кризового управління та окремий управлінський пріоритет в охороні здоров'я. Крім того, зазначена співпраця має бути спрямована на формування стійкої та



адаптивної до епідемічних загроз національної системи громадського здоров'я, інтегрованої до європейської мережі управління ризиками та здатної своєчасно виявляти і попереджати такі загрози, передусім завдяки впровадженню ризик-орієнтованого підходу до управління виникненням або безпосередньою загрозою виникнення небезпечних подій, що призводять чи можуть призвести до поширення інфекційних хвороб та надзвичайних ситуацій, які в свою чергу становлять потенційну загрозу національній безпеці та самозбереженню держави. При цьому не менш важливим є формування єдиних, науково обґрунтованих та європейсько орієнтованих підходів до розробки системи оцінки інфекційних ризиків задля збереження та зміцнення здоров'я нації, що сприятиме підвищенню результативності державного управління охороною громадського здоров'я та санітарно-епідемічним благополуччям населення. Зазначене зумовило актуальність цього дослідження, визначило його мету та завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому полі проблематика ризик-орієнтованого публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, криз та інших довгострокових викликів сьогодення сформувалася як міждисциплінарний та міжгалузевий напрям, у межах якого поєднуються різні суспільні сфери. В цілому цей напрям висвітлено у роботах широкого кола науковців. Так, зокрема у сфері охорони здоров'я цій тематиці присвячені праці наступних дослідників: А. В. Корсуна (формування системи управління ризиками в охороні здоров'я України: нормативні виклики, культурні бар'єри та концептуальні рішення); Т. В. Бельської та О. С. Малюхова (кризове управління системою охорони здоров'я: інституційні моделі реагування на надзвичайні ситуації та епідемічні загрози). У сфері економіки - наукові розробки С. О. Таранчука (теоретичні підходи до формування економічної безпеки держави в умовах надзвичайних ситуацій), О. О. Тимошенка (державне управління економічною безпекою України: ризик-орієнтована політика, інструменти та оцінка ефективності), Н. Ю. Процюк (методологічні засади ризик-орієнтованого управління в системі забезпечення резильєнтності smart-інфраструктури міста). У сфері цивільного захисту населення - дослідження С. Ф. Кривошликова (об'єктно-суб'єктна архітектура державного управління у сфері цивільного захисту: інституційно-правовий аналіз). У сфері національної безпеки – науковий аналіз Л. П. Оленковської та О. В. Проніної (методологія оцінювання ризиків в системі національної безпеки як ключовий компонент забезпечення національної стійкості).

Разом з тим, аналіз значної кількості інших наукових праць демонструє, що більшість досліджень зосереджені на певних окремих аспектах. Втім в умовах сучасних викликів та потреб посилення безпекової стійкості держави та суспільства виникає необхідність у подальшому поглибленому дослідженні, що



в цілому має забезпечити формування пріоритетів сталого управління ризиками. Водночас в системі публічного управління епідемічними небезпеками та надзвичайними ситуаціями в системі громадського здоров'я питання формування та впровадження ризик-орієнтованого підходу досі залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовило проведення нашого наукового дослідження.

Метою статті є здійснення інституційно-правового аналізу формування системного ризик-орієнтованого підходу від ідентифікації небезпек до управління епідемічними загрозами і надзвичайними ситуаціями у сфері громадського здоров'я, висвітлення публічно-адміністративних механізмів його реалізації та узагальнення інституційних моделей реагування як цілісної системи.

Виклад основного матеріалу. Важливою функцією державного управління у сфері громадського здоров'я є ідентифікація та оцінка наявних і потенційних ризиків для здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення. Саме тому у межах розбудови спроможної системи громадського здоров'я, орієнтованої на інтеграцію до європейської системи управління ризиками, Міністерство охорони здоров'я України (далі - МОЗ) 01.09.2025 р. наказом № 1373 [11] затвердило Порядок проведення оцінки ризиків для здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення та проведення за результатами такої оцінки відповідних профілактичних, обстежувальних, консультаційних та інших заходів (далі - Порядок), яким встановлюються загальні вимоги до організації оцінки ризиків, принципи міжвідомчої взаємодії, пропорційності реагування та наукової обґрунтованості. Доцільно зазначити, що підставою для розробки цього наказу стала потреба нормативного врегулювання процедури оцінки ризиків для здоров'я населення, у тому числі із забезпеченням її відповідності європейським підходам до проведення оцінки ризику для здоров'я населення. При цьому вартим уваги є те, що Порядком закріплюються такі дефініції як «оцінка ризику» та «управління ризиком», які досі були відсутні у базових законах України «Про систему громадського здоров'я» та «Про захист населення від інфекційних хвороб», зважаючи на очевидну важливість їх першочергового визначення на законодавчому рівні. З огляду на завдання оцінювання, зазначені в Порядку, запроваджуються наступні види оцінки ризиків:

стратегічна (проводиться щороку з метою виявлення пріоритетних епідемічних ризиків, визначення груп ризику, формування підходів до управління ризиками та планування відповідних заходів на наступний рік на підставі узагальненої інформації щодо інфекційної захворюваності, стану здоров'я населення та чинників середовища життєдіяльності людини за попередній період (не менше трьох років), результати проведення якої мають стати основою для розроблення та впровадження регіональних і національних програм у сфері громадського здоров'я, зокрема включаючи моніторингові, профілактичні та медико-санітарні заходи з управління ризиками);



оперативна (проводиться не пізніше наступного дня з дня виявлення інформації про ризики для здоров'я людини або санітарно-епідемічного благополуччя населення з метою прогнозування можливих негативних наслідків, визначення необхідних заходів реагування та їх обґрунтування) [6].

Тож, наразі для стратегічної оцінки ризиків відповідно до вимог зазначеного вище Порядку в Україні розпочато масштабне впровадження методології STAR (Strategic Tool for Assessing Risks), розробленої Всесвітньою організацією охорони здоров'я (далі - ВООЗ) як стратегічного інструменту ризик-орієнтованої політики задля посилення субнаціональної стійкості перед сучасними інфекційними загрозами. З метою підготовки регіональних фасилітаторів як сертифікованих експертів з методології STAR, здатних професійно оцінювати ризики епідемічних загроз на регіональному рівні, забезпечувати концентрацію ресурсів на критичних вразливостях та формувати науково обґрунтовані плани реагування на регіональному та місцевому рівнях, протягом грудня 2025 року бюро ВООЗ в Україні за підтримки Європейського бюро ВООЗ та у координації із МОЗ було проведено каскадні тренінги для фахівців обласних Центрів контролю та профілактики хвороб та представників суміжних сфер діяльності, які будуть застосовувати отримані практичні навички та знання для розробки профілю та матриці ризиків регіонів з урахуванням специфіки кожної області та визначення пріоритетних дій в умовах надзвичайних ситуацій [16].

Водночас важливо розуміти і той факт, що індикаторною системою, що задає рамку для оперативного оцінювання ризиків, виступає епідеміологічний нагляд за інфекційними хворобами як система безперервного процесу моніторингу та прогнозування епідемічної ситуації, від ефективності якої безпосередньо залежить здатність системи громадського здоров'я своєчасно реагувати на загрози. Понад те, в контексті інтеграції законодавства України з нормами та стандартами Європейського Союзу (далі - ЄС), 22 квітня 2026 року Кабінетом Міністрів України було ухвалено постанову [2], яка орієнтується на кращі європейські стандарти, оновлює правила, за якими країна виявляє загрози для здоров'я та епідемічного благополуччя населення, відстежує їх поширення та реагує на спалахи, епідемії та надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я, що підвищує якість управлінських процедур для організації та проведення епідеміологічного нагляду. Крім того, цим документом запроваджуються спільні підходи до оцінки ризиків на всіх рівнях (національному, регіональному та місцевому) [19], що дозволяє інтегрувати ризикові оцінки в планувальні рішення і дає можливість уникати ситуативності та фрагментарності в процесі формування послідовної державної політики забезпечення епідемічної стійкості.

На сьогодні інформаційно-аналітичні механізми управління епідемічними ризиками, спрямовані на зменшення їх значень та збільшення ефективності епідеміологічного нагляду, реалізуються шляхом цифрової модернізації системи



охорони здоров'я та розвитку таких інструментів як ЕСЕН - електронна система епіднагляду, в рамках функціонування якої завпроваджено модуль «Інфекційні хвороби», що дозволяє майже в режимі реального часу здійснювати електронну реєстрацію випадків інфекційних хвороб, накопичувати стандартизовані епідеміологічні дані та формувати єдиний інформаційний простір з метою розширення можливості проведення своєчасної аналітики ризиків. Разом з тим, електронний модуль уможливорює інтеграцію з електронними системами різних відомств, що дозволяє у такий спосіб об'єднувати дані з різних джерел [18] та використовувати їх для ризик-орієнтованої логіки управління епідемічною безпекою у сфері громадського здоров'я та раннього виявлення інфекційних загроз, що особливо важливо в кризових умовах воєнного часу, зростаючих ризиків та високої невизначеності. Як справедливо зауважують Бельська Т. В. та Малюхов О. С. «система охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій та епідемічних загроз перебуває під подвійним тиском: різкого зростання потреб населення і одночасного зниження власної спроможності. Це зумовлює необхідність переходу від рутинного адміністрування до кризового управління як спеціального режиму, орієнтованого на швидкість, координацію, легітимність і обґрунтованість рішень» [1, С. 459].

Окрему роль в умовах обмежених ресурсів для зміцнення епідемічної безпеки нашої держави та формування довгострокової стійкості системи громадського здоров'я, здатної своєчасно попереджати інфекційні загрози, відіграє міжвідомча координація та співпраця з міжнародними партнерами. Так, в межах реалізації проєкту EU4HEALTH Європейського Союзу «Modern Improvement Surveillance for Ukrainian Public Health» (Модернізація епіднагляду в сфері громадського здоров'я України), у квітні 2025 року між Центром громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України та Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів було підписано Меморандум про співпрацю (далі - Меморандум) [17], основним акцентом якого є профілактика інфекційних захворювань як окремий управлінський пріоритет та скоординоване прогнозування епідемічних ризиків. В рамках зазначеного співробітництва передбачено інтеграцію та розвиток підходу «Єдине здоров'я», а саме: обмін відомостями щодо зареєстрованих випадків інфекційних хвороб, у тому числі спільних для людей та тварин; аналіз поширення збудників зоонозів - інфекційних захворювань, джерелом яких для людей є інфіковані тварини, і проведення комплексної оцінки епідемічних ризиків при виникненні надзвичайних ситуацій в сфері громадського здоров'я. Понад те, зазначений Меморандум важливо розглядати як посилення комплексної спроможності міжсекторального партнерства в межах єдиної системи громадського здоров'я. До того ж, на думку А. В. Корсуна, «тільки за умов комплексного підходу до управління ризиками можливо забезпечити сталу та



безпечну роботу системи охорони здоров'я, що відповідатиме міжнародним стандартам» [3, С. 231].

Слід підкреслити, що в умовах трансформації системи управління ризиками та потреби швидкої інтеграції з європейськими стандартами питання пріоритетності забезпечення епідемічної безпеки як ключового елементу державної політики національної стійкості вимагають інтегрального ризик-орієнтованого управлінського підходу та горизонтальної взаємодії між галузями охорони здоров'я і цивільного захисту населення в контексті зміцнення національних комплексних механізмів, таких як міжгалузеві національні координаційні платформи. Державне управління ризиками епідемій та надзвичайних ситуацій має базуватись на єдиній системі цивільного захисту та сучасній моделі громадського здоров'я відповідно до Закону України «Про систему громадського здоров'я». Водночас ефективне реагування на сучасні загрози та раптові зміни безпекової ситуації потребують значної гнучкості в управлінні та скоординованих дій у відповідь на кризові ситуації.

Єдина державна система цивільного захисту (далі - ЄДСЦЗ) складається з постійно діючих територіальних і функціональних підсистем. Перш за все, важливо, що Додатком 1 до Положення про ЄДСЦЗ [9] передбачено створення функціональних підсистем ЄДСЦЗ центральними органами виконавчої влади у відповідному галузевому спрямуванні, зокрема й Міністерством охорони здоров'я України. Зазначене стосується утвореної та затвердженої наказом МОЗ від 06.12.2022 р. № 2213 функціональної підсистеми забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення єдиної державної системи цивільного захисту (далі - функціональна підсистема). В контексті ризик-орієнтованого підходу серед завдань цієї системи важливо відмітити: організацію та проведення моніторингу і прогнозування виникнення надзвичайних ситуацій та їх розвитку на об'єктах функціональної підсистеми, визначення ризиків виникнення надзвичайних ситуацій у сфері громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення. Не менш важливим є такий напрям діяльності функціональної підсистеми як оцінка ризиків впливу надзвичайних ситуацій на здоров'я населення [10]. Крім того, Законом України «Про систему громадського здоров'я» (ст. 9) передбачено, що в рамках роботи функціональних і територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту регіональні центри контролю та профілактики хвороб здійснюють відповідне реагування на надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я на субнаціональному та місцевому рівнях [12].

Доречним буде приділити увагу Національному класифікатору ДК 019:2010 «Класифікатор надзвичайних ситуацій» (далі - КНС), яким визначаються види надзвичайних ситуацій (залежно від характеру їх походження) та рівні (залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією наслідків, обсягів технічних і



матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації). Так, зокрема порушення нормальних умов та діяльності населення на окремій території чи об'єкті, пов'язане з інфекційним захворюванням людей; екзотичним та особливо небезпечним інфекційним захворюванням (окремі випадки); небезпечною інфекційною хворобою (групові випадки); епідемічним спалахом інфекційних хвороб; епідемією та пандемією, належить до медико-біологічних надзвичайних ситуацій природного характеру і може розповсюджуватись на державному, регіональному, місцевому та об'єктовому рівнях [5]. Власне тому відповідно до цих стандартів класифікації пандемія COVID-19 була визнана як медико-біологічна надзвичайна ситуація природного характеру державного рівня в Україні, що, зокрема наочно показала, наскільки критично важливо мати здатність швидко виявляти, аналізувати й реагувати на інфекційні загрози. Певною мірою досвід адміністрування протиепідемічних заходів під час пандемії COVID-19 та сучасні реалії свідчать, що епідемії та пандемії як кризові явища, що загрожують безпеці населення у всьому світі, виходячи за межі національних кордонів, висувають нові вимоги до державного управління ризиками у сфері громадського здоров'я, одним із важливим завдань якого є зведення до мінімуму збитків для суспільства та економіки через негативний вплив надзвичайних ситуацій.

Проте кваліфікаційні ознаки медико-біологічних надзвичайних ситуацій природного характеру, спричинених інфекційними хворобами, що зазначені у КНС, мають бути актуалізовані, зокрема відповідати опису ознаки, одиниці виміру та порогового значення показника ознаки, передбачених наказом МВС № 658 від 06.08.2018 р. [8]. Крім того, не менш важливо у КНС врахувати положення постанови Кабінету Міністрів України № 1020 від 20.08.2025 р. [7] в контексті переліку інфекційних хвороб, що мають міжнародне значення, можуть спричинити виникнення надзвичайних ситуацій державного рівня у сфері громадського здоров'я і потребуватимуть прийняття рішень щодо вжиття медико-санітарних заходів та міжнародних скоординованих дій реагування. На погляд С. Ф. Кривошликова, «наявні розриви між нормотворенням, плануванням і виконанням рішень під час надзвичайних ситуацій вимагають інституційної ясності, зрозумілої підзвітності і прозорих механізмів координації» [4, С. 640].

Окремо варто звернути увагу на Сендайську рамкову програму зі зменшення ризиків надзвичайних ситуацій на 2015-2030 роки, яка була прийнята на третій Всесвітній конференції Організації Об'єднаних Націй (ООН) та сфокусована на створенні потенціалу протидії надзвичайним ситуаціям, здійсненні цілеспрямованих дій усередині певних секторів та між секторами з боку системи управління ризиками на місцевому, національному, регіональному та глобальному рівнях за такими чотирма пріоритетами як: (1) розуміння ризиків надзвичайних ситуацій; (2) удосконалення організаційно-правової структури



систем управління ризиками; (3) інвестування у заходи зі зниження ризиків надзвичайних ситуацій для досягнення стійкості системи; (4) підвищення готовності до надзвичайних ситуацій. Ці пріоритети власне й визначають державну політику у безпековій сфері [14, 15].

Нові можливості для нашої країни в контексті гармонізації національного законодавства із *acquis* ЄС як частини зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, створює Стратегія ЄС із забезпечення підготовленості Союзу (EU Preparedness Union Strategy) від 28 березня 2025 р., цілі та завдання якої спрямовані на посилення спільного потенціалу та координації зусиль держав-членів ЄС у розробленні комплексної оцінки ризиків і загроз, створенні резервів ЄС для реагування на кризові ситуації, розбудові потенціалу для реагування на надзвичайні ситуації (*rescEU*), посиленні Координаційного центру реагування на надзвичайні ситуації (Emergency Response Coordination Centre - ERCC), вдосконаленні Механізму цивільного захисту Союзу (EU Civil Protection Mechanism - UCPM) і міжнародній взаємодії [13]. Імовірність імплементації національного законодавства до цієї Стратегії залежить від здатності України здійснювати необхідні реформи в умовах війни та повоєнного відновлення.

Висновки. Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що в сучасних умовах зростання складності та багатовимірності загроз з урахуванням реалій військових дій на території України критично необхідно як на державному рівні, так і на регіональному та місцевому рівнях посилити готовність до епідемічних загроз та будь-яких надзвичайних ситуацій у сфері громадського здоров'я, зокрема шляхом впровадження державної політики оцінки ризиків як превентивного інструменту управління спалахами та епідеміями інфекційних хвороб. Оцінювання ризиків відповідно до кращих світових практик охоплює безперервний моніторинг безпекової ситуації, визначення типових загроз, аналіз їх імовірності та наслідків, ранжування загроз за пріоритетністю, оцінювання та виявлення вразливостей у режимі реального часу. При цьому не менш важливим є застосування на постійній основі стратегічної та оперативної оцінки ризиків для здоров'я населення та санітарно-епідемічного благополуччя з урахуванням територіальної специфіки ризиків, використання цифрових інструментів та платформ для оперативного обміну інформацією. Особливої уваги заслуговує трансформація підходів, зокрема від фрагментарних і реактивних до системного управлінського циклу як науково обґрунтованого та випереджального оцінювання, що в цілому має забезпечити формування пріоритетів у сфері стратегічного планування, підвищення ефективності превентивних заходів, раціональний розподіл ресурсів і часу та своєчасну підготовку до кризових ситуацій. Одним із найбільш вагових інструментів впливу є запровадження сценарного аналізу (моделювання і прогнозування кризових ситуацій), який дозволяє оцінити рівень та потенціал готовності в контексті формування модулів



відповідного реагування. Разом з тим, результативність реагування на епідемічні виклики залежить від державного регулювання забезпечення епідемічного благополуччя населення, що передбачає швидке переналаштування систем охорони громадського здоров'я та цивільного захисту до посилення спільних спроможностей, планування механізмів міжвідомчої координації в напрямку розвитку сил і засобів для багаторівневого управління ризиками медико-біологічних надзвичайних ситуацій природного характеру. До того ж підтримка систем, що задіяні у реагуванні на надзвичайні ситуації, має бути пріоритетним напрямком їх фінансування з боку держави. Вбачається доцільним здійснення адвокації пріоритетів управління ризиками надзвичайних ситуацій в рамках виконання рекомендацій Сендайської рамкової програми. Вочевидь в межах наближення національного законодавства до *acquis* ЄС вкрай важливою для нашої держави має стати можливість приєднання до Стратегії ЄС із забезпечення підготовленості Союзу (EU Preparedness Union Strategy), що дасть змогу для України повноцінно використовувати інструменти безпекової стійкості ЄС та отримувати доступ до координаційних ресурсів в кризових ситуаціях.

Результати проведеного нами дослідження можуть бути використані для удосконалення нормативної бази, політики епідемічної безпеки, стійкості системи громадського здоров'я до надзвичайних ситуацій та впровадження системного підходу до управління ризиками в охороні здоров'я України.

Література:

1. Бельська Т. В., Малюхов О. С. Кризове управління системою охорони здоров'я: інституційні моделі реагування на надзвичайні ситуації та епідемічні загрози. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. 1(23). С. 451-461. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-451-461](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-451-461).
2. Деякі питання здійснення епідеміологічного нагляду та проведення епідеміологічного розслідування епідемій, спалахів інфекційних та масових неінфекційних хвороб і надзвичайних ситуацій у сфері громадського здоров'я: постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2026 р. № 505. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/505-2026-%d0%bf#text> (дата звернення: 25.05.2026).
3. Корсун А. В. Формування системи управління ризиками в охороні здоров'я України: нормативні виклики, культурні бар'єри та концептуальні рішення. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 8(38). С. 227-244. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-8\(38\)-227-244](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-8(38)-227-244).
4. Кривошликов С. Ф. Об'єктно-суб'єктна архітектура державного управління у сфері цивільного захисту: інституційно-правовий аналіз. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. 9(17). С. 638-648 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9\(17\)-638-648](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9(17)-638-648).
5. Національний класифікатор України. Класифікатор надзвичайних ситуацій ДК 019:2010: наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va457609-10#top> (дата звернення: 25.05.2026).
6. Пояснювальна записка до проекту наказу Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку проведення оцінки ризиків для здоров'я та санітарно-



епідемічного благополуччя населення та проведення за результатами такої оцінки відповідних профілактичних, обстежувальних, консультаційних та інших заходів». URL: [https://moz.gov.ua/storage/uploads/0beef35e-a498-402c-8ec9-cdc7d607249f/%D0%9F%D0%BE%D1%8F%D1%81%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0-\(3\)...pdf](https://moz.gov.ua/storage/uploads/0beef35e-a498-402c-8ec9-cdc7d607249f/%D0%9F%D0%BE%D1%8F%D1%81%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0-(3)...pdf) (дата звернення: 25.05.2026).

7. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2010 р. № 751 і від 22 серпня 2011 р. № 893: постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2025 р. № 1020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1020-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

8. Про затвердження Класифікаційних ознак надзвичайних ситуацій: наказ МВС від 06.08.2018 р. № 658. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0969-18#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

9. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту: постанова Кабінету Міністрів України від 09.01.2014 р. № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/11-2014-%D0%BF> (дата звернення: 25.05.2026).

10. Про затвердження Положення про функціональну підсистему забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення єдиної державної системи цивільного захисту та Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства охорони здоров'я України: наказ МОЗ від 06.12.2022 р. № 2213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1601-22#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

11. Про затвердження Порядку проведення оцінки ризиків для здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення та проведення за результатами такої оцінки відповідних профілактичних, обстежувальних, консультаційних та інших заходів: наказ МОЗ від 01.09.2025 р. № 1373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1341-25#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

12. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

13. Резнікова О., Войтовський К. Стратегія забезпечення підготовленості ЄС до реагування на нові загрози. Можливості для України. Центр Безпечових досліджень НІСД. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/az_pidgotovlenist_es_19052025.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

14. Сендайська рамкова програма зменшення лих як інструмент сталого розвитку. Особливості застосування у мирний та воєнний час. Аналітичний звіт. Благодійний фонд «Право на захист». URL: <https://r2p.org.ua/storage/page/6098/0161e0223e38552105ccc0425deeeb657aca1edd.pdf> (дата звернення: 25.05.2026).

15. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030 / United Nations Office for Disaster Risk Reduction. URL: <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030> (дата звернення: 25.05.2026).

16. Тренінг для фасилітаторів з питань використання Стратегічного інструменту ВООЗ для оцінювання ризиків (STAR). URL: <https://dp.cdc.gov.ua/news/trening-dlya-fasylytoriv-z-pytanyukorystannya-strategichnogo-instrumentu-vooz-dlya-otsynyuvannya-ryzykiv-star/> (дата звернення: 25.05.2026).

17. Центр громадського здоров'я та Держпродспоживслужба підписали Меморандум про співпрацю. URL: <https://phc.org.ua/news/centr-gromadskogo-zdorovya-ta-derzhprodspozhivsluzhba-pidpisali-memorandum-pro-spiivpracyu> (дата звернення: 25.05.2026).

18. Цифровізація епіднагляду в Україні: що таке електронна система епідеміологічного нагляду (ECEH). URL: <https://phc.org.ua/news/cifrovizaciya-epidnaglyadu-v-ukraini-scho-take-elektronna-sistema-epidemiologichnogo-naglyadu> (дата звернення: 25.05.2026).



19. Як Україна реагуватиме на спалахи інфекцій: уряд затвердив нові правила епіднагляду. URL: <https://phc.org.ua/news/yak-ukraina-reaguvatime-na-spalakhi-infekciy-uryad-zatverdiv-novi-pravila-epidnaglyadu> (дата звернення: 25.05.2026).

References:

1. Bielska, T. V., Maliukhov, O. S. (2026). Kryzove upravlinnia cystemoiu okhorony zdorovia: instytutsiini modeli reahuvannia na nadzvychaini sytuatsii ta epidemichni zahrozy. [Crisis management of the health system: institutional models of responding to emergencies and epidemic threats.]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi - Successes and achievements in science*, 1(23). С. 451-461. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-451-461](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-451-461). [in Ukrainian].

2. Kabinet Ministriv Ukrainy (2026). Deiaki pytannia zdiisnennia epidemiolohichnoho nahliadu ta provedennia epidemiolohichnoho rozsliduvannia epidemii, spalakhiv infektsiinykh ta masovykh neinfektsiinykh khvorob i nadzvychainykh sytuatsii u sferi hromadskoho zdorovia: [Some issues of epidemiological surveillance and epidemiological investigation of epidemics, outbreaks of infectious and mass non-infectious diseases and emergency situations in the field of public health]: postanova vid 22 kvitnia 2026 r. № 505. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/505-2026-%D0%bf#text> [in Ukrainian].

3. Korsun, A. V. (2025). Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy v okhoroni zdorovia Ukrainy: normatyvni vyklyky, kulturni bariery ta kontseptualni rishennia [Formation of a risk management system in healthcare in Ukraine: regulatory challenges, cultural barriers and conceptual solutions]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi - Current issues in modern science*. № 8(38). С. 227-244. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-8\(38\)-227-244](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-8(38)-227-244). [in Ukrainian].

4. Kryvoshlykov, S. F. (2025). Obiektno-subiektna arkhitektura derzhavnogo upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu: instytutsiino-pravovyi analiz [Object-subject architecture of state administration in the field of civil protection: institutional and legal analysis]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy - Society and national interests*, 9(17). С. 638-648. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9\(17\)-638-648](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9(17)-638-648). [in Ukrainian].

5. Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy. Klasyfikator nadzvychainykh sytuatsii DK 019:2010 [National Classifier of Ukraine. Classifier of emergency situations DK 019:2010]: nakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 11 zhovtnia 2012 roku № 457. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va457609-10#top> [in Ukrainian].

6. Poiasniuvalna zapyska do proiektu nakazu Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy "Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsinky ryzykiv dlia zdorovia ta sanitarно-epidemichnoho blahopoluchchia naselennia ta provedennia za rezultatamy takoi otsinky vidpovidnykh profilaktychnykh, obstezhuvalnykh, konsultatsiinykh ta inshykh zakhodiv" [Explanatory note to the draft order of the Ministry of Health of Ukraine "On approval of the Procedure for assessing risks to the health and sanitary-epidemic well-being of the population and carrying out, based on the results of such an assessment, appropriate preventive, examination, consultation and other measures"]. Retrieved from [https://moz.gov.ua/storage/uploads/0beef35e-a498-402c-8ec9-cdc7d607249f/%D0%9F%D0%BE%D1%8F%D1%81%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0-\(3\)...pdf](https://moz.gov.ua/storage/uploads/0beef35e-a498-402c-8ec9-cdc7d607249f/%D0%9F%D0%BE%D1%8F%D1%81%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0-(3)...pdf) [in Ukrainian].

7. Kabinet Ministriv Ukrainy (2025). Pro vnesennia zmin do postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 serpnia 2010 r. № 751 i vid 22 serpnia 2011 r. № 893 [On amendments to the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 751 of August 18, 2010 and No. 893 of August 22, 2011]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.08.2025 r. № 1020. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1020-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].



8. Pro zatverdzhennia Klasyfikatsiinykh oznak nadzvychaynykh sytuatsii [On the approval of the Classification Signs of Emergency Situations]: nakaz MVS vid 06.08.2018 r. № 658. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0969-18#Text> [in Ukrainian].

9. Kabinet Ministriv Ukrainy (2014). Pro zatverdzhennia Polozhennia pro yedynu derzhavnu systemu tsyvilnoho zakhystu [On the approval of the Regulation on the unified state system of civil protection]: postanova vid 09.01.2014 r. № 11. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/11-2014-%D0%BF> [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro funktsionalnu pidsystemu zabezpechennia sanitarnoho ta epidemiolohichnoho blahopoluchchia naseleння yedynoi derzhavnoi systemy tsyvilnoho zakhystu ta Zmin do deiakyykh normatyvno-pravovykh aktiv Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy [On the approval of the Regulation on the functional subsystem of ensuring the sanitary and epidemiological well-being of the population of the unified state system of civil protection and Amendments to some normative legal acts of the Ministry of Health of Ukraine]: nakaz MOZ vid 06.12.2022 r. № 2213. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1601-22#Text> [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsinky ryzykiv dlia zdorovia ta sanitarno-epidemichnoho blahopoluchchia naseleння ta provedennia za rezultatamy takoi otsinky vidpovidnykh profilaktychnykh, obstezhuvalnykh, konsultatsiinykh ta inshykh zakhodiv [On the approval of the Procedure for conducting an assessment of risks for the health and sanitary-epidemic well-being of the population and conducting, based on the results of such an assessment, appropriate preventive, examination, consultation and other measures]: nakaz MOZ vid 01.09.2025 r. № 1373. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1341-25#Text> [in Ukrainian].

12. Zakon Ukrainy "Pro systemu hromadskoho zdorovia": vid 6 veresnia 2022 roku № 2573-IX [Law of Ukraine "About the public health system" from September 6, 2022, No. 2573-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> [in Ukrainian].

13. Sendaiska ramkova prohrama zmenshennia lykh yak instrument staloho rozvytku. Osoblyvosti zastosuvannia u myrnyi ta voiennyi chas [The Sendai Framework Program for Disaster Reduction as a Tool for Sustainable Development. Peculiarities of use in peacetime and wartime]. Analitychnyi zvit. Blahodiinyi fond «Pravo na zakhyst». Retrieved from <https://r2p.org.ua/storage/page/6098/0161e0223e38552105ccc0425deeeb657aca1edd.pdf> [in Ukrainian].

14. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030 / United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Retrieved from <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030> [in English].

15. Reznikova, O., Voitovskyi K. (2025). Stratehiia zabezpechennia pidhotovlenosti YeS do reahuvannia na novi zahrozy. mozhlyvosti dlia Ukrainy [A strategy for ensuring the preparedness of the EU to respond to new threats. Opportunities for Ukraine.]. Tsentr Bezpekovykh doslidzhen NISD. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/az_pidgotovlenist_es_19052025.pdf [in Ukrainian].

16. Treninh dlia fasyliatoriv z pytan vykorystannia Stratehichnoho instrumentu VOOZ dlia otsiniuvannia ryzykiv (STAR) [Training for facilitators on the use of the WHO Strategic Tool for Risk Assessment (STAR).]. Retrieved from <https://dp.cdc.gov.ua/news/trening-dlya-fasyliatoriv-z-pytan-vykorystannya-strategichnogo-instrumentu-vooz-dlya-otsinyuvannya-ryzykiv-star/> [in Ukrainian].

17. Tsentr hromadskoho zdorovia ta Derzhprodspozhyvsluzhba pidpysaly Memorandum pro spivpratsiu [The Center for Public Health and the State Service of Ukraine for Food Safety and Consumer Protection signed a Memorandum of Cooperation]. Retrieved from <https://phc.org.ua/news/centr-gromadskogo-zdorovya-ta-derzhprodspozhyvsluzhba-pidpisali-memorandum-pro-spivpracyu> [in Ukrainian].



18. Tsyfrovizatsiia epidnahliadu v Ukraini: shcho take elektronna systema epidemiolohichnoho nahliadu (ESEN) [Digitization of epidemiological surveillance in Ukraine: what is the electronic system of epidemiological surveillance (ESEN)]. Retrieved from <https://phc.org.ua/news/cifrovizaciya-epidnaglyadu-v-ukraini-scho-take-elektronna-sistema-epidemiologichnogo-naglyadu> [in Ukrainian].

19. Yak Ukraina reahuvatyme na spalakhy infektsii: uriad zatverdyl novy pravyla epidnahliadu [How Ukraine will respond to outbreaks of infections: the government has approved new rules for surveillance]. Retrieved from <https://phc.org.ua/news/yak-ukraina-reaguvatyne-na-spalakhi-infekciy-uryad-zatverdiv-novy-pravila-epidnaglyadu> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 11.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.05.2026





УДК 351.851:37

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-121-133](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-121-133)

Романенко Михайло Іллів доктор філософських наук, професор, професор кафедри філософії комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0002-1495-6762>

Романенко Катерина Михайлівна доктор наук з державного управління, професор, незалежний дослідник, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

ВІД ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ДО ПЕРСОНІФІКОВАНОЇ ОСВІТИ: У ПОШУКАХ НОВОЇ ОСВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз перспектив розвитку освіти в Україні в контексті переходу від змішаного навчання до персоніфікованих освітніх моделей. На основі концепції підричних інновацій К. Крістенсена, ідей М. Хорна та Х. Стейкер щодо «підірваного класу», а також теорії зміни парадигм Т. Куна досліджено стратегічні напрями трансформації сучасної освіти та їх значення для публічного управління освітньою сферою. Встановлено, що загальною тенденцією розвитку освіти в умовах інформаційно-мережного суспільства є посилення процесів індивідуалізації та персоніфікації навчання, розвиток змішаних форм освіти, цифрових платформ, технологій штучного інтелекту та адаптивних освітніх систем.

Проаналізовано підходи американських дослідників до осмислення перспектив розвитку освіти в умовах цифрової трансформації суспільства та обґрунтовано можливість використання їхніх ідей для оцінки перспектив реформування української освітньої системи. Показано, що впровадження нових технологій саме по собі не забезпечує якісних змін в освіті, якщо вони інтегруються в межах традиційної класно-урочної моделі. Доведено, що справжній трансформаційний ефект виникає за умов формування нової освітньої парадигми, орієнтованої на індивідуальні потреби, здібності та освітні траєкторії здобувачів освіти.

Розглянуто вплив реформи децентралізації на розвиток інноваційних процесів в освіті та створення умов для модернізації механізмів публічного управління освітньою сферою. Проаналізовано авторську школу Миколи Гузика як приклад практичної реалізації персоніфікованого підходу в українській педагогіці. У контексті теорії зміни парадигм здійснено оцінку Концепції Нової



української школи та визначено її місце у процесах модернізації національної системи освіти.

Обґрунтовано, що перспективним напрямом розвитку освіти може стати перехід від переважно стандартизованих моделей навчання до персоніфікованих освітніх систем, побудованих на використанні цифрових технологій та інструментів підтримки індивідуального розвитку учня. Зроблено висновок про необхідність урахування зазначених тенденцій у процесі стратегічного планування та реалізації державної освітньої політики.

Ключові слова: змішане навчання, персоніфікація освіти, підривні інновації, підірваний клас, Нова українська школа, цифровізація освіти, публічне управління освітою, освітня парадигма.

Romanenko Mykhailo Illich Doctor of Sciences in Philosophy, Professor, Professor of the Department of Philosophy, Communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipropetrovsk Regional Council», Dnipro, <https://orcid.org/0000-0002-1495-6762>

Romanenko Kateryna Mykhailivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, independent researcher, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

FROM BLENDED LEARNING TO PERSONALIZED EDUCATION: IN SEARCH OF A NEW EDUCATIONAL PARADIGM IN THE CONTEXT OF PUBLIC GOVERNANCE

Abstract. The article provides a theoretical and methodological analysis of the prospects for educational development in Ukraine in the context of the transition from blended learning to personalized educational models. Drawing on Clayton Christensen's concept of disruptive innovation, the ideas of Michael Horn and Heather Staker concerning the "disrupting class" model, and Thomas Kuhn's theory of paradigm shifts, the study explores the strategic directions of contemporary educational transformation and their significance for public governance in the educational sphere. It is argued that the general trend of educational development in the information-network society is characterized by increasing individualization and personalization of learning, the expansion of blended learning, digital platforms, artificial intelligence technologies, and adaptive educational systems.

The article examines contemporary approaches to educational development in the context of the digital transformation of society, with particular attention to the concepts of disruptive innovation, blended learning, and personalized education proposed by American scholars. It is demonstrated that the introduction of new technologies alone does not ensure qualitative changes in education if they are integrated into the



traditional classroom-based model. Transformational effects emerge only when technological innovations become part of a new educational paradigm oriented toward the individual needs, abilities, and learning trajectories of learners.

Special attention is devoted to the impact of decentralization reform on educational modernization and the creation of conditions for innovative learning models in Ukraine. The study examines Mykola Huzyk's authorial school as an example of the practical implementation of a personalized approach in Ukrainian educational practice. Within the framework of Kuhn's theory of paradigm shifts, the Concept of the New Ukrainian School is assessed and its place in the modernization of the national education system is determined.

The author substantiates that the future development of education may be associated with a transition from predominantly standardized forms of learning to personalized educational systems based on digital technologies and tools supporting individual learner development. It is concluded that effective strategic governance of education requires consideration of global educational trends, support for innovative practices, and the formation of a long-term educational policy aimed at developing personalized education in the context of digital transformation.

Keywords: blended learning, personalized education, disruptive innovation, disrupting class, New Ukrainian School, digitalization of education, public governance of education, educational paradigm.

Постановка проблеми. За останні роки освітній процес зазнав суттєвих змін, що були викликані як глобальними процесами, пов'язаними з пандемією COVID-19, так і специфічними для України викликами, зумовленими повномасштабною військовою агресією РФ. Це спричинило активний пошук шляхів переходу від традиційної моделі очного навчання до нових інноваційних форм організації освітнього процесу. Водночас зазначені чинники виступають переважно зовнішніми детермінантами трансформаційних процесів. У зв'язку з цим виникає питання щодо внутрішніх соціальних, когнітивних та організаційних чинників розвитку освіти, які визначають її довгострокові перспективи.

Освіта в Україні, відповідаючи на виклики часу, проходить період активного реформування, поєднуючи використання світового досвіду з національними традиціями, що знайшло відображення в Концепції Нової української школи. Проте модернізація освітньої сфери не може обмежуватися вирішенням лише поточних завдань. Вона має здійснюватися з урахуванням загальних закономірностей розвитку освіти та перспектив формування нової освітньої парадигми.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває осмислення концепцій підричних інновацій, змішаного навчання та персоніфікації освітнього процесу, а також аналіз досвіду країн, які першими зіткнулися з наслідками цифрової трансформації освіти. Важливим є також визначення місця Концепції Нової



української школи в сучасних трансформаційних процесах та оцінка перспектив розвитку освіти крізь призму теорії зміни парадигм Т. Куна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади змішаного навчання отримали ґрунтовне висвітлення у працях К. Бонка та К. Грема, які розглядають *blended learning* як інтеграцію традиційного та електронного навчання і обґрунтовують його роль у модернізації освітніх систем [13]. Подальший розвиток ці ідеї отримали у дослідженнях, присвячених практичним аспектам упровадження змішаного навчання та використання цифрових технологій в освітньому процесі [7].

Важливий внесок у дослідження трансформаційних процесів в освіті здійснили К. Крістенсен, М. Хорн та К. Джонсон, які розробили концепцію під-ривних інновацій і обґрунтували можливість переходу від традиційних моделей організації навчання до більш гнучких та персоніфікованих освітніх систем [9]. Подальший розвиток ці положення отримали у працях М. Хорн та Х. Стейкер, де змішане навчання розглядається як один із механізмів індивідуалізації освітнього процесу та формування нової освітньої парадигми [11].

У сучасних дослідженнях розвитку освіти значна увага приділяється становленню мережевого суспільства та впливу цифрових технологій на соціальні інститути. Зокрема, М. Кастельс розглядає інформаційні мережі як визначальний чинник суспільних трансформацій, що безпосередньо впливають на зміст і форми організації освітньої діяльності [8]. У вітчизняній науці обґрунтовуються можливості мережевих освітніх систем та відкритого освітнього середовища як інструментів модернізації освіти в умовах цифровізації суспільства [5]. Водночас наголошується на важливості використання мережних технологій для забезпечення доступності та гнучкості освітнього процесу [6].

Проблеми персоніфікації навчання та індивідуалізації освітнього процесу в українській педагогіці знайшли відображення у концепції авторської школи М. Гузика, де розвиток особистості учня розглядається як центральна мета освітньої діяльності [2]. Теоретичні та організаційні засади цієї моделі стали предметом окремих наукових досліджень [1].

Однак пошуку стратегічних перспектив розвитку освіти в руслі загально-світових тенденцій не приділяється належної уваги. Більшість досліджень зосереджені на аналізі окремих технологій, моделей або інструментів модернізації освітнього процесу, тоді як питання майбутньої освітньої парадигми залишаються недостатньо опрацьованими. Тому особливе значення для наукових досліджень у галузі публічного управління освітою України має концепція під-ривних інновацій К. Крістенсена, зокрема так звана концепція «підірваного класу», яка відкриває можливості для осмислення довгострокових напрямів розвитку освіти.



Метою статті є дослідження розвитку освіти в умовах інформаційно-мережного суспільства через аналіз концепції підричних інновацій, змішаного навчання та персоніфікації освітнього процесу, а також обґрунтування напрямів трансформації освітньої політики й механізмів публічного управління освітою в контексті становлення нової освітньої парадигми.

Виклад основного матеріалу. Освіта України перебуває в стані реформування, відповідаючи на виклики інформаційно-мережного суспільства [7]. Відбувається переоцінка традиційних підходів та пошук нових, більш ефективних моделей навчання і виховання учнів, формуються нові критерії оцінювання якості освіти в умовах становлення її мережових форм відповідно до світових тенденцій. При всьому різноманітті цих пошуків центральною тенденцією сучасного розвитку освіти залишається її індивідуалізація та персоніфікація.

Відкриваються нові можливості як для організації освітнього процесу, так і для управління ним. Водночас більшість змін поки що відбуваються в межах традиційної освітньої парадигми. Перспективи більш глибоких трансформацій пов'язуються з появою підричних інновацій, здатних змінити саму логіку організації навчання.

Одним із найбільш впливових підходів до осмислення таких трансформацій стала концепція підричних інновацій, розроблена К. Крістенсеном та адаптована до освітньої сфери його послідовниками [9]. Відповідно до цієї концепції, інновації мають не лише вдосконалювати існуючі освітні практики, а й створювати умови для виникнення нових моделей навчання, більш доступних, гнучких та орієнтованих на потреби конкретного учня.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція «підірваного класу», яка передбачає поступовий вихід за межі традиційної класно-урочної системи шляхом використання нових технологій, методів навчання та організаційних моделей, здатних забезпечити більш індивідуалізоване й ефективне навчання. Провідною ідеєю такого підходу є розуміння того, що справжні зміни в освіті пов'язані не стільки з удосконаленням окремих методик, скільки зі зміною самої освітньої парадигми [9].

Поява підричних інновацій в освіті була зумовлена комплексом змін, що відбуваються в сучасному суспільстві та безпосередньо впливають на розвиток освітніх систем. Насамперед йдеться про стрімкий розвиток цифрових технологій, які створюють нові можливості для навчання і викладання. Водночас трансформація ринку праці формує попит на нові компетентності та навички, що вимагає від освіти більшої гнучкості та практичної спрямованості. Важливим чинником стає також усвідомлення індивідуальних освітніх потреб кожного учня, його власного темпу навчання та особливостей сприйняття інформації. Додаткові можливості відкриває зростання доступності освітніх ресурсів, коли



завдяки цифровим технологіям якісна освіта може надаватися незалежно від місця перебування здобувача освіти.

Все це викликає потребу у зміні парадигми - усвідомлюється необхідність зміни старих підходів до навчання та впровадження нових, ефективніших та передовіших методів. Класичній класно-урочній системі з навчанням ровесників в одному класі за однаковими програмами і підручниками має настати кінець. Ці фактори сприяли виникненню проривних інновацій у системі освіти, які пропонують нові, більш ефективні підходи до навчання і розвитку учнів.

Важливе місце у концепції підричних інновацій посідають рекомендації щодо трансформації державної освітньої політики. Незважаючи на те, що вони були сформульовані в іншому соціокультурному середовищі, їх загальний характер дозволяє розглядати їх як актуальні й для українських реалій.

Насамперед йдеться про формування сприятливого інституційного середовища для розвитку інновацій в освіті. Це передбачає створення нормативно-правових умов для впровадження нових моделей навчання, підтримку експериментальних освітніх програм та розвиток інноваційних освітніх практик. Важливого значення набуває також фінансова підтримка інноваційних процесів, зокрема спрямування ресурсів на розроблення та впровадження нових освітніх технологій і цифрових інструментів навчання.

Суттєвого оновлення потребують стандарти та механізми оцінювання результатів навчання. В умовах персоніфікації освіти традиційні підходи до оцінювання дедалі більше поступаються моделям, що враховують індивідуальні освітні потреби, здібності та досягнення здобувачів освіти.

Не менш важливою умовою успішного впровадження інновацій є підтримка педагогічних працівників, підвищення їхньої готовності до використання новітніх педагогічних підходів, цифрових технологій та індивідуалізованих моделей навчання.

Особливого значення набуває також трансформація підходів до управління освітою. Йдеться про перехід від жорстко регламентованих управлінських моделей до більш гнучких та адаптивних механізмів публічного управління, здатних забезпечувати швидке реагування на суспільні зміни та підтримувати освітні інновації. У сукупності такі зміни створюють передумови для розвитку підричних інновацій в освіті та підвищення якості освітньої діяльності.

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства супроводжується появою нових технологічних рішень, які потенційно здатні суттєво змінити зміст, форми та методи організації освітнього процесу. Йдеться не лише про цифровізацію існуючих практик навчання, а про формування принципово нових моделей освітньої діяльності, орієнтованих на індивідуальні потреби та можливості кожного здобувача освіти.



Серед найбільш перспективних напрямів розвитку освітніх технологій слід назвати змішане навчання, що поєднує традиційні форми взаємодії учня і вчителя з використанням цифрових платформ та онлайн-ресурсів. Значного поширення набувають адаптивні освітні системи, здатні враховувати індивідуальний темп навчання, рівень підготовки та особливості сприйняття інформації конкретним учнем.

Важливу роль відіграє також використання технологій штучного інтелекту для аналізу освітніх даних, формування індивідуальних рекомендацій та підтримки навчальної діяльності. Подальший розвиток отримують віртуальні та доповнені освітні середовища, які розширюють можливості візуалізації навчального матеріалу та створення інтерактивних моделей навчання.

Водночас головне значення мають не окремі технології самі по собі, а їх здатність забезпечувати персоніфікацію освіти, формування індивідуальних освітніх траєкторій та поступовий перехід від стандартизованого навчання до моделей, орієнтованих на розвиток конкретної особистості. Саме в цьому контексті сучасні цифрові технології можуть розглядатися як один із чинників майбутньої трансформації освітньої парадигми.

У різних країнах сформовано власні моделі впровадження освітніх інновацій, які відрізняються темпами реформування, рівнем державної підтримки та ступенем інтеграції цифрових технологій в освітній процес. Водночас загальною тенденцією є прагнення до підвищення гнучкості освітніх систем, розширення можливостей індивідуалізації навчання та впровадження інноваційних освітніх практик. Саме ці тенденції визначають основні напрями модернізації освіти в умовах становлення інформаційного суспільства.

Реформа децентралізації в Україні [3] має суттєвий вплив на впровадження інноваційних підходів в освіті. Передача значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень сприяє розширенню автономії закладів освіти, створює умови для більш гнучкого управління освітнім процесом та врахування потреб конкретних територіальних громад. Водночас розширюються можливості для формування партнерських взаємовідносин між закладами освіти, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнесом, що відкриває додаткові можливості для впровадження освітніх інновацій.

Важливим наслідком децентралізації є також посилення відповідальності місцевих органів влади за результати функціонування освітньої системи. За таких умов підвищується зацікавленість у пошуку нових підходів до організації навчання, розвитку освітнього середовища та підвищення якості освітніх послуг.

Таким чином, реформа децентралізації в Україні, яка є по суті реалізацією провідної тенденції розвитку сучасного світу в контексті діалектики одиничного, особливого і загального, створює сприятливі умови для розвитку освітніх інновацій та модернізації системи освіти. Сучасні моделі, технології та управ-



лінські інструменти покликані забезпечити відповідність освітнього процесу вимогам інформаційного суспільства [10, р. 19]. Водночас навіть за умови їх повної реалізації розвиток освіти переважно відбуватиметься в межах класно-урочної системи з усіма її перевагами та обмеженнями. Саме тому особливий інтерес становлять інновації, які, за висловом американських дослідників, здатні «зруйнувати клас» і започаткувати принципово нову модель організації освітнього процесу.

Концепція «підірваного класу», запропонована М. Хорном і Х. Стейкер [11], ґрунтується на припущенні, що впровадження нових технологій та моделей навчання здатне суттєво трансформувати традиційну систему освіти. Йдеться не лише про використання цифрових інструментів, а про зміну способів організації освітнього процесу, управління закладами освіти та взаємодії між його учасниками.

Одним із найважливіших наслідків таких трансформацій є зміна ролі педагога. Вчитель поступово перестає бути виключно носієм знань і дедалі більше виконує функції наставника, консультанта та організатора індивідуальних освітніх траєкторій. Водночас розширюються можливості персоніфікації навчання, коли освітній процес адаптується до здібностей, потреб і темпу засвоєння знань конкретного учня.

Особливого значення набуває формування нових моделей навчання, зокрема змішаного навчання, яке поєднує традиційні форми освітньої взаємодії з використанням цифрових технологій. Саме такі підходи створюють передумови для поступового перегляду традиційних організаційних засад функціонування школи та пошуку більш гнучких форм організації освітнього процесу.

Успішне впровадження підричних інновацій потребує формування інноваційної культури освітніх організацій, професійного розвитку педагогічних працівників, активного залучення стейкхолдерів та постійного моніторингу результатів змін. Лише за таких умов інновації можуть стати складовою довгострокової стратегії розвитку освіти та забезпечити її відповідність викликам інформаційного суспільства.

Особливого значення, як підкреслює М. Кастельс, набуває розвиток здатності людини до безперервного навчання, самостійного опрацювання інформації та активної участі в суспільному житті. Саме ці якості стають необхідною передумовою формування колективного інтелекту як одного з базових ресурсів соціального розвитку в умовах інформаційно-мережного суспільства [8].

Розвиваючи концепцію підричних інновацій в освіті, М. Хорн і Х. Стейкер звертають увагу на процеси, пов'язані з поширенням цифрових технологій, освітнього програмного забезпечення та онлайн-навчання [11]. На їхню думку, справжня інновація полягає не у використанні комп'ютерів як допоміжного інструменту традиційного навчання, а у створенні нової моделі освітнього процесу, орієнтованої на потреби конкретного учня.



У центрі цієї моделі перебуває принцип персоніфікованого навчання, за якого освітній процес адаптується до індивідуальних здібностей, потреб та темпу засвоєння знань. На відміну від традиційної класно-урочної системи, що передбачає однакові підходи до всіх учнів, нові технології створюють можливості для формування індивідуальних освітніх траєкторій та більш гнучкої організації навчання.

Особливий інтерес для дослідження стратегічних перспектив розвитку освіти в Україні становить висновок авторів про те, що інноваційні технології не можуть забезпечити якісні зміни, якщо вони лише вбудовуються в існуючу освітню систему. На їхню думку, справжній ефект виникає тоді, коли нові технології стають складовою нової моделі організації навчання та поступово формують нову освітню парадигму [11].

Таким чином, концепція «підірваного класу» орієнтує не стільки на модернізацію окремих елементів освітнього процесу, скільки на переосмислення його фундаментальних засад. Саме тому вона становить особливий інтерес для дослідження довгострокових перспектив розвитку освіти та механізмів публічного управління нею в умовах цифрової трансформації суспільства.

Свідченням того, що освіта в Україні розвивається в руслі загальноосвітніх тенденцій до індивідуалізації та персоніфікації навчання, є впровадження відповідних освітніх технологій вітчизняними педагогами. Найбільш рельєфно ця тенденція проявилася в авторській школі розвитку ключових природних компетентностей М. Гузика (м. Южне Одеської області). Мета навчання, розвитку та виховання визначається тут на рівні конкретного учня. У школі створено персоніфіковані програми виявлення та розвитку талантів, а також надано право самостійного вибору окремих видів навчальної діяльності. Концепція школи передбачає розвиток математичних, мовних, візуально-просторових, музичних, тілесно-кінестетичних, соціальних та інтуїтивних здібностей. Особлива увага приділяється розвитку наполегливості, творчих здібностей і практичному застосуванню знань. Результат навчання вимірюється не лише оцінками, а насамперед кінцевим інтелектуальним продуктом, що має соціальну цінність [2].

Розглядаючи розвиток української освіти та публічного управління нею, суб'єкту управління доцільно спиратися на наукову методологію, яка дозволяє визначати стадію розвитку освітньої системи та прогнозувати її подальші трансформації. Такою методологічною основою може слугувати відома теорія зміни парадигм Т. Куна [12]. Відповідно до неї розвиток науки відбувається через чергування періодів кумулятивного накопичення знань і наукових революцій, під час яких утверджуються нові парадигми. Згодом і вони стикаються з новими викликами та аномаліями, що знову приводить до необхідності переосмислення наявних підходів.



У цьому контексті виникає питання: чи можна розглядати Концепцію Нової української школи [4] як зміну традиційної освітньої парадигми, чи йдеться лише про черговий етап кумулятивного розвитку теорії та практики управління освітою?

На нашу думку, Нова українська школа є важливим кроком у напрямі зміни традиційної освітньої парадигми. Вона орієнтує освітній процес на формування компетентностей, розвиток критичного мислення, творчих здібностей, самостійності та активної участі учнів у навчанні. Водночас НУШ спирається на значний масив попередніх педагогічних напрацювань, тому може розглядатися як поєднання парадигмальних змін і кумулятивного розвитку освітньої науки.

До цього слід додати, що сучасний науково-технічний прогрес відкриває принципово нові можливості для реалізації індивідуального підходу в освіті. Цифрові технології, мережеві платформи та інструменти аналізу даних дозволяють накопичувати інформацію про освітні досягнення учня, особливості його навчальної діяльності та динаміку розвитку. Це створює передумови для формування індивідуальних освітніх траєкторій, персоналізації навчання та реалізації принципу навчання впродовж життя.

Таким чином, четверта промислова (інформаційна) революція відкриває перед освітою нові перспективи, пов'язані з переходом від переважно стандартизованих моделей навчання до більш гнучких і персоніфікованих освітніх систем. Саме тому суб'єктам публічного управління освітою необхідно враховувати наростання цих тенденцій при формуванні стратегій розвитку освітньої сфери.

Отже, перехід від змішаного навчання до персоніфікованих освітніх моделей має розглядатися не лише як педагогічна або технологічна проблема, а як об'єкт стратегічного публічного управління. Формування відповідної нормативної бази, розвиток цифрової інфраструктури освіти, підготовка педагогічних кадрів, фінансування інноваційних освітніх програм та забезпечення рівного доступу до нових технологій потребують узгоджених управлінських рішень на державному та місцевому рівнях. Саме тому перспективи персоніфікації освіти безпосередньо пов'язані з удосконаленням механізмів публічного управління освітньою сферою.

Висновки. Загальною тенденцією розвитку освіти в Україні, як і в усьому світі, є цифровізація освітнього процесу та активне впровадження нових технологій, зокрема змішаного навчання, цифрових платформ, технологій аналізу даних і штучного інтелекту. Ці процеси відображають загальні закономірності трансформації освіти в умовах становлення інформаційно-мережного суспільства.

Запропоновані Концепцією Нової української школи інновації виходять за межі традиційної знанневої парадигми та утверджують діяльнісний і компе-



тентнісний підходи до навчання. Водночас аналіз сучасних тенденцій розвитку освіти дає підстави припускати, що подальші трансформації можуть бути пов'язані з поглибленням процесів індивідуалізації та персоніфікації освітнього процесу. Такою перспективною освітньою парадигмою може стати повна персоніфікація навчання через застосування технологій, орієнтованих на конкретного учня. У цьому контексті особливий інтерес становлять підривні інновації К. Крістенсена та концепція «підірваного класу», яка орієнтує на перехід від стандартизованих моделей навчання до освітніх систем, максимально адаптованих до потреб особистості.

Концепції розвитку освіти, сформульовані американськими дослідниками наприкінці XX - на початку XXI століття, можуть розглядатися як прояв діалектичної взаємодії загального, особливого та одиничного. Виникнувши в конкретних історичних умовах розвитку американської освіти, вони відобразили тенденції, які згодом набули ширшого поширення та проявилися в інших країнах, зокрема в Україні. Такі виклики, як пандемія COVID-19, повномасштабна війна та необхідність прискореної цифрової трансформації, актуалізували пошук нових моделей організації освітнього процесу та механізмів публічного управління освітою.

Для ефективного стратегічного управління розвитком освіти в Україні доцільно враховувати як світовий досвід упровадження освітніх інновацій, так і перспективи формування нової освітньої парадигми, що розкриваються через теорію зміни парадигм Т. Куна та концепцію підривних інновацій К. Крістенсена. Реалізація таких підходів потребуватиме належної державної підтримки, довгострокових програм розвитку та інвестицій у цифрову інфраструктуру освіти. Подальші дослідження у сфері публічного управління освітою мають бути спрямовані на виявлення нових тенденцій розвитку освітніх систем, визначення механізмів їх державної підтримки та оцінювання можливостей переходу до більш персоніфікованих моделей навчання в умовах цифрової трансформації суспільства.

Література

1. Антоненко М. Я. Комбінована система організації навчально-виховного процесу в авторській школі М. П. Гузика // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2007. № 36. С. 43–47.
2. Гузик М. П. Комбінована система організації навчально-виховного процесу в загальноосвітній школі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.09 / Інститут педагогіки АПН України. Київ, 2004. 230 с.
3. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. Офіційний вісник України. 2014. № 30. Ст. 831.
4. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 груд. 2016 р. № 988-р. Офіційний вісник України. 2017. № 1. Ст. 22.



5. Романенко К. Проектування мережевих систем освіти на регіональному рівні. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування, 1(1), 87-93. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-12>

6. Яцишин А. В. Мережні технології відкритої освіти як важлива складова інформатизації загальноосвітніх навчальних закладів. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2016. № 1. С. 22–27.

7. *Blended Learning in Practice: A Guide for Practitioners and Researchers* / ed. by A. G. Madden, L. Margulieux, R. S. Kadel, A. K. Goel. Cambridge, MA : The MIT Press, 2019. 348 p.

8. Castells M. *The Power of Identity*. Vol. 2. Information Age: Economy, Society and Culture. Oxford: Blackwell Publishing, 2004. 610 p.

9. Christensen C. M., Horn M. B., Johnson C. W. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. New York : McGraw-Hill, 2008. 242 p.

10. *Employing Recent Technologies for Improved Digital Governance* / ed. by V. Ponnusamy, K. Rafique, N. Zaman. Hershey, PA : Information Science Reference, 2020. 326 p.

11. Horn M. B., Staker H. *Blended: Using Disruptive Innovation to Improve Schools*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 336 p.

12. Kuhn T. S. *The Structure of Scientific Revolutions*. 50th Anniversary Edition. 4th ed. Chicago: University of Chicago Press, 2012. 264 p.

13. *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs* / ed. by C. J. Bonk, C. R. Graham. San Francisco : Pfeiffer Publishing, 2006. 624 p.

References

1. Antonets, M. Ya. (2007). Combined system of organization of the educational process in M. P. Huzyk's authorial school [In Ukrainian]. *Visnyk Zhytomyrskoho Derzhavnoho Universytetu Imeni Ivana Franka*, 36, 43–47.

2. Huzyk, M. P. (2004). Combined system of organization of the educational process in a general secondary school (Candidate's dissertation) [In Ukrainian]. Institute of Pedagogy of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014, April 1). On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine (Order No. 333-r) [In Ukrainian].

4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016, December 14). On approval of the Concept for implementing state policy in reforming general secondary education “New Ukrainian School” until 2029 (Order No. 988-r) [In Ukrainian].

5. Romanenko, K. (2024). Designing network educational systems at the regional level [In Ukrainian]. *Visnyk Dniprovskoi Akademii Neperervnoi Osvity*. Seria: Publichne Upravlinnia ta Administruvannia, 1(1), 87–93. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-12>

6. Yatsyshyn, A. V. (2016). Network technologies of open education as an important component of informatization of secondary education institutions [In Ukrainian]. *Osvita ta Rozvytok Obdarovanoi Osobystosti*, 1, 22–27.

7. Madden, A. G., Margulieux, L., Kadel, R. S., & Goel, A. K. (Eds.). (2019). *Blended learning in practice: A guide for practitioners and researchers*. The MIT Press.

8. Castells, M. (2004). *The power of identity* (Vol. 2). Blackwell Publishing.

9. Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2008). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill.

10. Ponnusamy, V., Rafique, K., & Zaman, N. (Eds.). (2020). *Employing recent technologies for improved digital governance*. Information Science Reference.



11. Horn, M. B., & Staker, H. (2014). Blended: Using disruptive innovation to improve schools. Jossey-Bass.
12. Kuhn, T. S. (2012). The structure of scientific revolutions (50th anniversary ed., 4th ed.). University of Chicago Press.
13. Bonk, C. J., & Graham, C. R. (Eds.). (2006). The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs. Pfeiffer Publishing.

Дата першого надходження статті до видання: 18.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.04.2026





УДК 351:37:004

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-134-144](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-134-144)

Семко Майя Іванівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0001-8327-1751>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У статті здійснено теоретико-методологічне осмислення трансформації інституційної архітектури освіти в умовах одночасного впливу децентралізації та цифровізації як ключових чинників модернізації публічного управління. Актуальність дослідження зумовлена потребою переосмислення ролей, повноважень і механізмів взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування, територіальними громадами, закладами освіти, громадськістю та цифровими платформами у виробленні й реалізації освітньої політики. Обґрунтовано, що децентралізація змінила конфігурацію управлінських відносин у сфері освіти, посиливши значення локального рівня, автономії закладів освіти, відповідальності громад за доступність і якість освітніх послуг, а також потребу в розвитку управлінської спроможності на місцях. Водночас цифровізація розглядається не лише як інструмент технологічного оновлення освітнього процесу, а як чинник інституційної перебудови, що впливає на координацію, моніторинг, обмін даними, прозорість процедур, надання адміністративних послуг і прийняття рішень на основі доказів. Визначено, що сучасна інституційна архітектура освіти формується як багаторівнева та мережева система, у якій поєднуються ієрархічні, партнерські, сервісні й платформні механізми врядування. Розкрито основні суперечності трансформації, серед яких асиметрія управлінської спроможності громад, фрагментація цифрової інфраструктури, нерівний доступ до якісних даних, обмежена інтероперабельність інформаційних систем, кадровий дефіцит, ризики цифрового розриву, нормативна невизначеність і залежність управлінських рішень від достовірності даних. Запропоновано концептуальні засади оновлення інституційної архітектури освіти на принципах субсидіарності, відкритості, підзвітності, мережевої взаємодії, платформного врядування, правозорієнтованого управління даними та інституційної стійкості. Доведено, що ефективність освітніх реформ залежить від переходу від ієрархічно-фрагментованої моделі до інтегрованої, сервісно орієнтованої та цифрово підтриманої системи публічного управління освітою.



Ключові слова: публічне управління, освіта, інституційна архітектура, децентралізація, цифровізація, територіальні громади, адміністративні послуги, освітнє врядування, цифрові платформи, багаторівневе управління.

Semko Maiia Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Public Higher Educational Establishment «Vinnitsa Academy of Continuing Education», <https://orcid.org/0000-0001-8327-1751>

TRANSFORMATION OF THE INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF EDUCATION IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION AND DIGITALIZATION

Abstract. The article presents a theoretical and methodological analysis of the transformation of the institutional architecture of education under the influence of decentralization and digitalization as key drivers of public governance modernization. The relevance of the study is determined by the need to reconsider the roles, powers and mechanisms of interaction among state authorities, local self-government bodies, communities, educational institutions, civil society and digital platforms in educational policy. It is substantiated that decentralization has changed governance relations in education by strengthening the local level, institutional autonomy, community responsibility for the accessibility and quality of educational services, and the need to build managerial capacity. Digitalization is interpreted not only as a tool for technological renewal of education, but also as a factor of institutional restructuring that affects coordination, monitoring, data exchange, transparency, service delivery and evidence-based decision-making. The study determines that the institutional architecture of education is formed as a multi-level and network-based system combining hierarchical, partnership, service-oriented and platform governance mechanisms. The main contradictions of this transformation are identified, including asymmetry of local governance capacity, fragmentation of digital infrastructure, unequal access to high-quality data, limited interoperability of information systems, staff shortages, digital divide risks, regulatory uncertainty and dependence of managerial decisions on data reliability. The article proposes conceptual principles for renewing the institutional architecture of education based on subsidiarity, openness, accountability, network interaction, platform governance, rights-based data governance and institutional resilience. It is concluded that the effectiveness of educational reforms depends on the transition from a fragmented model to an integrated, service-oriented and digitally supported system of public education governance.

Keywords: public governance, education, institutional architecture, decentralization, digitalization, territorial communities, educational governance, digital platforms, multi-level governance.



Постановка проблеми. Трансформація системи освіти в Україні відбувається під впливом двох довготривалих і взаємопов'язаних процесів - децентралізації публічної влади та цифровізації державного й суспільного розвитку. Законодавство України про освіту закріпило розширення автономії закладів освіти, нові механізми забезпечення якості, багаторівневий розподіл повноважень і відповідальності між центральними та місцевими суб'єктами управління. Одночасно реформа місцевого самоврядування посилила роль територіальних громад у формуванні та розвитку мережі закладів освіти, фінансуванні, кадровому забезпеченні, створенні безпечного й доступного освітнього середовища. У цифровому вимірі освітня політика дедалі більше спирається на електронні реєстри, освітні інформаційні системи, цифрові сервіси, електронні платформи, аналітичні дашборди та дані як складові ресурсу публічного управління.

За таких умов традиційне розуміння управління освітою як вертикально організованої системи органів влади виявляється недостатнім. Натомість формується складніша інституційна архітектура, у якій поряд із міністерствами, місцевими органами управління освітою та закладами освіти дедалі вагомішу роль відіграють агенції забезпечення якості, цифрові платформи, центри професійного розвитку педагогічних працівників, громадськість, донорські структури, мережеві партнерства, а також суб'єкти, які забезпечують адміністрування даних, технічну підтримку і кіберзахист. Це актуалізує питання теоретичного осмислення змін у конфігурації інститутів, механізмів координації й управлінських зв'язків у сфері освіти.

Проблема полягає в тому, що децентралізація та цифровізація, попри їхній модернізаційний потенціал, автоматично не забезпечують підвищення якості освітнього врядування. Передача повноважень без достатньої ресурсної, кадрової та аналітичної спроможності громад може поглиблювати територіальні диспропорції. Запровадження цифрових інструментів без спільних стандартів даних і прозорих процедур доступу може посилювати фрагментацію інформаційних потоків. Розширення автономії закладів освіти без належних механізмів внутрішньої і зовнішньої підзвітності здатне створювати ризики управлінської невизначеності. Саме тому виникає потреба в дослідженні трансформації інституційної архітектури освіти як предмета публічного управління.

Особливої ваги зазначена проблематика набуває в умовах воєнних і післявоєнних викликів, коли система освіти має одночасно забезпечувати безперервність навчання, безпеку учасників освітнього процесу, відновлення інфраструктури, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, надолуження освітніх втрат і модернізацію управлінських практик. У такому контексті інституційна архітектура освіти повинна бути не лише ефективною, а й стійкою, адаптивною та здатною швидко перебудовувати канали комунікації, фінансування, кадрової підтримки й управлінського реагування.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика децентралізації управління освітою розкривається в працях українських і зарубіжних дослідників крізь призму субсидіарності, ефективності розподілу повноважень, автономії закладів та впливу локального врядування на якість послуг. Зарубіжні дослідження наголошують, що децентралізація в освіті здатна підвищувати адаптивність системи до локальних потреб, однак її результати суттєво залежать від інституційної спроможності на місцях, якості координації та наявності прозорих правил відповідальності [1; 2].

У матеріалах OECD цифрові екосистеми освіти розглядаються не як сукупність розрізнених технічних рішень, а як керована система інтероперабельних сервісів, пов'язаних із освітньою політикою, даними й управлінськими процедурами [3]. UNESCO та Європейська Комісія також акцентують, що цифрова трансформація освіти охоплює не лише інфраструктуру і цифровий контент, а й управління даними, цифрові компетентності, інклюзивність, безпеку та інституційну координацію [9; 10]. Європейська рамка цифрової компетентності педагогів DigCompEdu підкреслює, що цифровізація потребує системного розвитку професійних компетентностей, а не лише закупівлі обладнання чи платформ [6].

Український науковий дискурс останніх років значну увагу приділяє реформі децентралізації, автономії закладів освіти, управлінню якістю, цифровій трансформації освіти, становленню електронних сервісів і відкритих даних. Водночас децентралізація та цифровізація часто аналізуються як окремі напрями реформ, тоді як їхній спільний вплив на інституційну архітектуру освіти розкрито недостатньо. Потребують поглибленого вивчення питання взаємодії цифрових платформ і традиційних управлінських інститутів, балансу автономії й підзвітності, розподілу повноважень у поліцентричній системі, формування локальних управлінських мереж, а також появи нових ризиків, пов'язаних із даними, алгоритмами та цифровою нерівністю.

Отже, незважаючи на значний обсяг досліджень, недостатньо розкритими залишаються структура та логіка трансформації інституційної архітектури освіти в умовах багаторівневого врядування; взаємодія цифрових платформ і традиційних управлінських інститутів; нові ризики та суперечності, що виникають унаслідок одночасного розгортання децентралізації та цифровізації; управлінські умови переходу від фрагментованої до інтегрованої моделі освітнього врядування.

Метою статті є обґрунтування особливостей трансформації інституційної архітектури освіти в умовах децентралізації та цифровізації, виявлення ключових змін у розподілі повноважень, механізмах координації та цифрових інструментах управління, а також формування пропозицій щодо підвищення ефективності публічного управління у сфері освіти.



Виклад основного матеріалу. У публічноуправлінському вимірі інституційну архітектуру освіти доцільно розуміти як структуровану систему формальних і неформальних інститутів, суб'єктів, правил, процедур, каналів координації, механізмів підзвітності та цифрових інструментів, через які формується, реалізується й оцінюється освітня політика. Така архітектура включає не лише організаційний каркас управління, а й усталені способи взаємодії між державою, громадами, закладами освіти, громадськістю та цифровими системами.

У традиційній централізованій моделі ключові управлінські рішення концентрувалися переважно на центральному рівні, а нижчі ланки виконували функції адміністрування та імплементації. Натомість сучасна трансформація переводить систему до моделі багаторівневого врядування, де повноваження розподіляються між різними рівнями влади, а управління дедалі більше здійснюється через мережі, стандарти, дані, електронні сервіси та договірні механізми. У цьому контексті цифровізація виступає не просто технологічним додатком, а окремим чинником інституційної перебудови.

Цифрова трансформація змінює саму логіку функціонування інституцій. Якщо раніше основною одиницею управління був орган або установа, то нині дедалі більшого значення набувають платформи, реєстри, дані, цифрові профілі, аналітичні панелі та алгоритмізовані процедури. Це означає, що інституційна архітектура освіти поступово переходить від органоцентричної до платформно-мережевої конфігурації, де формальні повноваження мають узгоджуватися з технічною архітектурою даних і сервісів.

Закон України «Про освіту» визначає засади автономії закладів освіти, державно-громадського управління, а також розподіляє повноваження між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами освітньої політики. Закон України «Про повну загальну середню освіту» деталізує правові, організаційні та економічні засади функціонування системи загальної середньої освіти, включно з питаннями управління, фінансування, кадрової політики та забезпечення якості. Норми Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплюють повноваження територіальних громад і відповідних рад у сфері освіти.

Унаслідок децентралізації органи місцевого самоврядування отримали реальний вплив на утворення, реорганізацію та ліквідацію закладів освіти, формування мережі, організацію підвезення учнів, утримання інфраструктури, фінансування окремих видатків, створення інклюзивного та безпечного середовища. Це означає зміну інституційної логіки: від управління освітньою системою «згори донизу» - до співвідповідальності центрального та місцевого рівнів за доступність і якість освітніх послуг.

Разом із тим децентралізація не означає повної локалізації управління. Центральний рівень зберігає ключові регуляторні функції: встановлення



стандартів освіти, формування державної політики, визначення загальних правил фінансування, забезпечення інституційної якості, функціонування державних освітніх реєстрів і моніторингових механізмів [8]. Отже, сучасна модель є поліцентричною: вона поєднує централізоване нормотворення й стандартизацію з локальною адаптацією та операційною автономією.

Важливим наслідком децентралізації стало посилення ролі керівника закладу освіти як локального публічного менеджера. Директор закладу освіти дедалі більше виконує не лише адміністративні, але і стратегічні, фінансові, кадрові, комунікаційні та проєктні функції. Це змінює внутрішню інституційну архітектуру закладу: зростає значення командного управління, внутрішньої системи забезпечення якості, комунікації із засновником, батьками, громадою, партнерами та цифровими сервісами.

Сучасна цифрова трансформація освіти в Україні розглядається МОН як окремий напрям політики, що охоплює побудову екосистеми цифрових рішень, безпечне електронне освітнє середовище, цифрову інфраструктуру, підвищення цифрової компетентності, трансформацію процесів і послуг, автоматизацію збору й аналізу даних. Стратегічний план діяльності МОН до 2027 року також фіксує системний характер трансформацій, серед яких окреме місце посідають питання системи і мережі, простору, спроможності менеджменту та цифрової трансформації.

На міжнародному рівні наголошується, що цифрова трансформація освіти має бути системною і спиратися на управління, інфраструктуру, контент, спроможності, фінансування й дані [3;4;5]. OECD підкреслює критичну важливість інтегрованості освітніх цифрових систем та зв'язку між даними про учнів, учителів, школи й управлінськими рішеннями [3]. Це положення є особливо важливим для України, де цифрові рішення часто виникали як відповідь на окремі адміністративні, освітні або кризові потреби, а тому потребують подальшого архітектурного узгодження.

Цифровізація змінює характер адміністративних процесів. Реєстрація, звітність, облік, моніторинг, комунікація із засновниками та державними органами дедалі частіше здійснюються через цифрові сервіси та електронні системи. Це скорочує транзакційні витрати, але водночас висуває нові вимоги до кібербезпеки, стандартизації даних і правового врегулювання доступу до інформації. У цьому контексті показовим є розвиток Єдиної державної електронної бази з питань освіти, положення якої визначає механізми збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, використання та захисту інформації про суб'єктів освітньої діяльності, здобувачів освіти, документи про освіту та працівників [7].

Зростає значення даних як управлінського ресурсу. Цифрові індикатори, дашборди, реєстри та електронні журнали формують основу для evidence-based



поліси у сфері освіти. Однак для реального використання даних у публічному управлінні важливо не лише накопичувати інформацію, а й забезпечити її якість, повноту, сумісність і можливість аналітичного використання [8]. Дані мають бути не технічним побічним продуктом звітності, а інструментом виявлення проблем, прогнозування потреб, оцінювання ефективності політики та підтримки управлінських рішень.

В умовах децентралізації та цифровізації інституційна архітектура освіти набуває ознак багаторівневої мережевої системи. Її умовно можна подати як сукупність п'яти взаємопов'язаних контурів.

Перший контур - нормативно-регуляторний. До нього належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, насамперед МОН, а також акти, стандарти, порядки, ліцензійні та акредитаційні вимоги. Цей контур визначає рамкові правила функціонування системи, закріплює права та обов'язки суб'єктів, установлює державні стандарти, умови фінансування, механізми контролю й забезпечення якості. Його ключова функція - підтримання єдності освітнього простору та недопущення фрагментації прав на освіту залежно від місця проживання.

Другий контур - територіально-управлінський. Його утворюють органи місцевого самоврядування, місцеві органи управління освітою, засновники закладів, обласні й районні військові адміністрації у відповідних умовах, а також міжмуніципальні форми співробітництва. Саме тут ухвалюються рішення щодо мережі, доступності та базового ресурсного забезпечення освіти. У межах цього контуру проявляється практична дія принципу субсидіарності: управлінське рішення має прийматися на тому рівні, який найближчий до потреб громадян і водночас спроможний забезпечити якість, законність та ефективність.

Третій контур - інституційно-організаційний. Його складають заклади освіти, їхні керівники, педагогічні ради, наглядові та піклувальні органи, центри професійного розвитку педагогічних працівників, інклюзивно-ресурсні центри та інші спеціалізовані інституції. Це рівень безпосередньої організації освітнього процесу та локального управління якістю. Він є критично важливим, оскільки саме тут формальні правила перетворюються на щоденні практики навчання, оцінювання, комунікації та підтримки учнів.

Четвертий контур - цифрово-платформний. До нього належать державні й відомчі реєстри, цифрові освітні платформи, електронні сервіси, системи електронного документообігу, аналітичні панелі, бази даних, електронні журнали, сервіси дистанційного навчання та інші інформаційні системи. У цьому контурі концентруються нові механізми координації, стандартизації та моніторингу. Його ефективність залежить від інтегрованості, захищеності, зручності для користувачів, якості даних і здатності підтримувати управлінські рішення на різних рівнях.



П'ятий контур - громадсько-партнерський. Його формують батьківська спільнота, громадські організації, роботодавці, донорські структури, міжнародні партнери, експертні спільноти, професійні асоціації. Цей контур підсилює відкритість, підзвітність, інноваційність і ресурсну диверсифікацію системи. У демократичному врядуванні освітою громадськість не є зовнішнім спостерігачем, а виступає учасником формування запиту на якісні, безпечні, доступні й справедливі освітні послуги.

Таким чином, сучасна інституційна архітектура освіти вже не може розглядатися як сума органів управління. Вона є динамічною екосистемою, де рішення формуються на перетині правових норм, локальних потреб, фінансових можливостей, цифрових середовищ і мережових взаємодій. Саме тому ефективність такої архітектури визначається не кількістю інститутів, а якістю зв'язків між ними, зрозумілістю процедур, узгодженістю даних, рівнем довіри і спроможністю реагувати на зміни.

З позицій публічного управління трансформація інституційної архітектури освіти потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів. Передусім необхідне нормативне й організаційне узгодження повноважень між МОН, іншими центральними органами, обласним рівнем, територіальними громадами та закладами освіти. Наявність формально переданих повноважень без чітких процедур координації та відповідальності послаблює керованість системи. Важливо, щоб кожний рівень управління мав не лише перелік функцій, а й інструменти їх виконання, ресурси, доступ до даних і зрозумілі критерії оцінювання результатів.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати концептуальну модель оновлення інституційної архітектури освіти. Її ядром є поєднання п'яти принципів: субсидіарності, мережевої взаємодії, платформного врядування, правозорієнтованого управління даними та інституційної стійкості. Принцип субсидіарності передбачає, що рішення мають прийматися максимально близько до здобувачів освіти, але в межах єдиних державних гарантій. Принцип мережевої взаємодії означає перехід від ізольованих вертикалей до партнерства між державними, місцевими, професійними та громадськими суб'єктами. Принцип платформного врядування акцентує на ролі цифрових сервісів як інструментів координації, моніторингу й доступу до послуг. Принцип правозорієнтованого управління даними вимагає, щоб збір і використання інформації не порушували права учасників освітнього процесу. Принцип інституційної стійкості орієнтує систему на здатність функціонувати під час криз, війни, демографічних змін і технологічних викликів.

Отже, децентралізація і цифровізація створюють не лише нові можливості, а й нові вимоги до якості публічного управління. Ефективна інституційна архітектура освіти має поєднувати державну гарантію права на освіту, локальну



адаптивність, професійну автономію, цифрову інтегрованість і громадську підзвітність. Її розвиток має бути спрямований на те, щоб кожна управлінська ланка мала чітку роль, достатню спроможність, доступ до якісних даних і зрозумілі механізми відповідальності.

Висновки. Трансформація інституційної архітектури освіти в умовах децентралізації та цифровізації є складним багатовимірним процесом, що змінює не лише структуру повноважень, а й самі способи публічного управління в освітній сфері. Децентралізація посилює роль територіальних громад, закладів освіти та локального управлінського лідерства, тоді як цифровізація реконфігурує координацію, звітність, обмін даними, аналітику та сервісну взаємодію. Сучасна інституційна архітектура освіти набуває ознак поліцентричної, мережевої та платформно підтриманої системи. Її ефективність визначається не лише нормативним розподілом повноважень, а й рівнем інституційної спроможності громад, якістю цифрової інфраструктури, інтероперабельністю даних, кадровим потенціалом, цифровими компетентностями та наявністю механізмів підзвітності. Основними загрозами трансформації залишаються асиметрія спроможності територій, цифровий розрив, фрагментація інформаційних систем, нестача компетентностей, ризики неузгодженості між автономією та відповідальністю, а також проблеми правового й етичного управління освітніми даними. У зв'язку з цим пріоритетами державної політики мають стати: інституційне узгодження багаторівневого врядування, розвиток спроможності громад, формування єдиної цифрової архітектури освіти, підтримка цифрових компетентностей та забезпечення правозорієнтованого управління даними.

Запропонована модель оновлення інституційної архітектури освіти передбачає поєднання принципів субсидіарності, мережевої взаємодії, платформного врядування, відкритості, відповідальності та інституційної стійкості. Її практичне значення полягає в орієнтації управління освітою на інтегровані сервіси, якісні дані, прозорі процедури, партнерство з громадами та здатність реагувати на кризові й довгострокові виклики.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням індикаторів оцінювання інституційної спроможності освітнього врядування на рівні територіальних громад, аналізом інтероперабельності освітніх цифрових систем, вивченням впливу платформного управління на якість і доступність освітніх послуг, а також із порівняльним аналізом моделей цифрового освітнього врядування в країнах ЄС та Україні.

Література:

1. Fiszbein A. Decentralizing Education in Transition Societies: Case Studies from Central and Eastern Europe. Washington, DC: World Bank, 2001. 43 p.
2. Barrera-Osorio F., Fasih T., Patrinos H. A. Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management. Washington, DC: World Bank, 2009. 180 p.



3. OECD. Country Digital Education Ecosystems and Governance. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/906134d4-en>.
4. The Digital Transformation of Education: Connecting Schools, Empowering Learners. Paris: UNESCO; Broadband Commission for Sustainable Development, 2020. URL: https://www.broadbandcommission.org/Documents/working-groups/SchoolConnectivity_report.pdf (date of access: 29.04.2026).
5. Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting Education and Training for the Digital Age. European Commission. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions> (date of access: 29.04.2026).
6. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu / ed. by Y. Punie. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 95 p. DOI: <https://doi.org/10.2760/159770>.
7. Про Єдину державну електронну базу з питань освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 15.07.2025 № 872. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/872-2025-%D0%BF> (дата звернення: 29.04.2026).
8. Інституційний аудит. Державна служба якості освіти України: офіційний вебсайт. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/instituciyniy-audit/> (дата звернення: 29.04.2026).
9. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80> (дата звернення: 29.04.2026).
10. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zapros hue-do-gromadskogo-obgovorenn ya> (дата звернення: 29.04.2026).

References:

1. Fiszbein, A. (2001). Decentralizing education in transition societies: Case studies from Central and Eastern Europe. Washington, DC: World Bank.
2. Barrera-Orsorio, F., Fasih, T., & Patrinos, H. A. (2009). Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management. Washington, DC: World Bank.
3. OECD. (2023). Country digital education ecosystems and governance. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/906134d4-en>
4. UNESCO, & Broadband Commission for Sustainable Development. (2020). The digital transformation of education: Connecting schools, empowering learners. Paris: UNESCO. Retrieved from https://www.broadbandcommission.org/Documents/working-groups/SchoolConnectivity_report.pdf
5. European Commission. (2021). Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>
6. Redecker, C. (2017). European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu (Y. Punie, Ed.). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>
7. Pro Yedynu derzhavnu elektronnu bazu z pytan osvity: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.07.2025 № 872 [On the Unified State Electronic Database on Education: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 15, 2025 No. 872]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/872-2025-%D0%BF> [in Ukrainian].



8. Instytutsiinyi audyt [Institutional audit]. Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy: ofitsiinyi vebсайт. Retrieved from <https://sqe.gov.ua/diyalnist/instituciyniy-audit/> [in Ukrainian].

9. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 167-r [On approval of the Concept for the development of digital competencies and approval of the action plan for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 3, 2021 No. 167-r]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80> [in Ukrainian].

10. Proiekt Kontseptsii tsyfrovoy transformatsii osvity i nauky na period do 2026 roku [Draft Concept of digital transformation of education and science for the period up to 2026]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy: ofitsiinyi vebсайт. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoy-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaprosheu-do-gromadskogo-obgovorennia> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.05.2026





УДК 351:355.23:378 (477):061.1НАТО

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-145-158](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-145-158)

Тюріна Діна Миколаївна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут», <https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ НАТО

Анотація. У статті досліджено механізми державного управління трансформацією військової освіти України відповідно до стандартів НАТО в умовах сучасних безпекових викликів, повномасштабної війни та реалізації євроатлантичного курсу держави. Обґрунтовано, що військова освіта є важливою складовою сектору безпеки і оборони, оскільки забезпечує формування професійного кадрового потенціалу, здатного діяти в умовах гібридних загроз, цифровізації військової сфери та високотехнологічного характеру ведення бойових дій. Визначено, що трансформація військової освіти України передбачає перехід від традиційної моделі підготовки кадрів до компетентісно орієнтованої системи професійної військової освіти, спрямованої на розвиток управлінських, аналітичних, комунікаційних і лідерських компетентностей військовослужбовців.

У статті проаналізовано нормативно-правові та стратегічні засади реформування військової освіти України, зокрема положення законодавчих актів, стратегічних документів у сфері національної та воєнної безпеки, а також роль Стратегічного оборонного бюлетеня України у визначенні напрямів модернізації сил оборони відповідно до принципів НАТО. Розкрито значення стандартів, концепцій і програм НАТО, зокрема STANAG, NATO DEEP, системи професійної військової освіти, концепції взаємосумісності та стандартів забезпечення якості освіти для оновлення змісту підготовки військовослужбовців.

Визначено основні механізми державного управління трансформацією військової освіти: нормативно-правовий, організаційний, кадровий, цифровий, інформаційно-комунікаційний та міжнародний. Окрему увагу приділено розвитку цифрової інфраструктури, впровадженню симуляційних технологій, штучного інтелекту, підготовці військових інструкторів, інтеграції бойового досвіду в освітній процес і розширенню міжнародного співробітництва з НАТО. Обґрунтовано перспективні напрями удосконалення державного управління



військовою освітою, серед яких гармонізація законодавства зі стандартами НАТО та ЄС, розвиток адаптивної військової освіти, стратегічного лідерства, цифрової екосистеми та англomовного освітнього середовища.

Ключові слова: державне управління, військова освіта, стандарти НАТО, професійна військова освіта, сектор безпеки і оборони, євроатлантична інтеграція, взаємосумісність, цифровізація.

Tiurina Dina Mykolaivna Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Public Administration, National Aerospace University “Kharkiv Aviation Institute”, <https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR TRANSFORMING UKRAINE’S MILITARY EDUCATION IN ACCORDANCE WITH NATO STANDARDS

Abstract. The article examines the mechanisms of public administration of the transformation of Ukraine’s military education in accordance with NATO standards in the context of current security challenges, full-scale war, and the implementation of the state’s Euro-Atlantic course. It is substantiated that military education is an important component of the security and defence sector, as it ensures the formation of professional human resources capable of operating under hybrid threats, the digitalization of the military sphere, and the high-tech nature of modern warfare. It is determined that the transformation of Ukraine’s military education involves a transition from the traditional model of personnel training to a competence-oriented system of professional military education aimed at developing managerial, analytical, communication, and leadership competencies of service members.

The article analyzes the regulatory, legal, and strategic foundations of reforming Ukraine’s military education, in particular the provisions of legislative acts and strategic documents in the field of national and military security, as well as the role of the Strategic Defence Bulletin of Ukraine in determining the directions for modernizing the defence forces in accordance with NATO principles. The significance of NATO standards, concepts, and programmes, in particular STANAG, NATO DEEP, the system of professional military education, the concept of interoperability, and education quality assurance standards, for updating the content of military personnel training is revealed.

The main mechanisms of public administration of the transformation of military education are identified: regulatory and legal, organizational, personnel, digital, information and communication, and international mechanisms. Special attention is paid to the development of digital infrastructure, the introduction of simulation



technologies and artificial intelligence, the training of military instructors, the integration of combat experience into the educational process, and the expansion of international cooperation with NATO. The prospective directions for improving public administration of military education are substantiated, including the harmonization of legislation with NATO and EU standards, the development of adaptive military education, strategic leadership, a digital ecosystem, and an English-language educational environment.

Keywords: public administration, military education, NATO standards, professional military education, security and defence sector, Euro-Atlantic integration, interoperability, digitalization.

Постановка проблеми. Сучасні безпекові виклики, пов'язані з повномасштабною агресією Російської Федерації проти України, обумовили необхідність комплексної трансформації системи національної безпеки та оборони держави. Одним із ключових напрямів таких трансформацій є реформування системи військової освіти України відповідно до стандартів НАТО, що є важливою складовою євроатлантичної інтеграції та стратегічного курсу держави.

Військова освіта виступає базовим елементом формування професійного кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони, здатного ефективно діяти в умовах сучасних гібридних загроз, цифровізації військової сфери та високотехнологічного характеру ведення бойових дій. Водночас сучасна модель військової освіти має забезпечувати не лише професійну підготовку військовослужбовців, але й розвиток управлінських, аналітичних, комунікаційних і лідерських компетентностей, необхідних для функціонування в багатонаціональному безпековому середовищі.

Особливого значення набуває питання адаптації української системи військової освіти до принципів та стандартів НАТО, зокрема у сфері професійної військової освіти, підготовки офіцерського складу, впровадження сучасних освітніх технологій, цифрових платформ та механізмів забезпечення сумісності між Збройними Силами України та арміями держав-членів Альянсу.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність наукового дослідження механізмів державного управління трансформацією військової освіти України, визначення основних інструментів реалізації державної політики у цій сфері, а також обґрунтування перспективних напрямів удосконалення системи військової освіти відповідно до стандартів НАТО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформування системи військової освіти та розвитку механізмів державного управління у сфері сектору безпеки і оборони досліджувалася у працях багатьох українських і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних



засад державного управління у сфері безпеки зробили С. Домбровська [1; 2], В. Шведун [2], А. Помаза-Пономаренко [1] у працях яких розкриваються питання публічного управління, державної безпекової політики, кризового управління, цифровізації сектору безпеки та механізмів функціонування органів державної влади в умовах сучасних викликів.

Питання реформування військової освіти України в контексті євроатлантичної інтеграції та впровадження стандартів НАТО висвітлено у наукових працях В. Телелима щодо розвитку системи професійної військової освіти [6], В. Ягупова у сфері військової педагогіки та професійної підготовки військовослужбовців [7], Ю. Приходька з проблем розвитку військової освіти та компетентнісного підходу [6], С. Полторака з питань реформування сектору безпеки і оборони України відповідно до стандартів НАТО [5], О. Мітягіна з проблем впровадження сучасних освітніх технологій у військових закладах освіти [3], а також С. Пороки та В. Палюха, які досліджують проблематику державного управління розвитком сектору безпеки, оборони та закладів освіти зі специфічними умовами навчання [1; 4].

Окремі аспекти впровадження стандартів НАТО у військову освіту досліджуються в межах концепції **професійної військової освіти (Professional Military Education, PME)**, розвитку системи **лідерської освіти** та забезпечення **взаємосумісності** між Збройними Силами України та силами держав-членів НАТО.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються комплексні механізми державного управління трансформацією військової освіти України в умовах сучасної війни та післявоєнного відновлення сектору безпеки і оборони.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, попри активізацію процесів реформування сектору безпеки і оборони України та зростання наукового інтересу до проблематики військової освіти в умовах євроатлантичної інтеграції, недостатньо дослідженими залишаються питання трансформації системи військової освіти саме в контексті державного управління та впровадження стандартів НАТО. Зокрема, потребують подальшого уточнення механізми нормативно-правового, організаційного, кадрового, інформаційно-комунікаційного та цифрового забезпечення трансформації військової освіти України відповідно до принципів і стандартів Альянсу. Недостатньо висвітленими залишаються також питання розвитку системи професійної військової освіти, формування лідерських компетентностей військовослужбовців, впровадження компетентнісного підходу, забезпечення взаємосумісності між Збройними Силами України та силами держав-членів НАТО, а також інтеграції сучасних цифрових, симуляційних та адаптивних технологій у систему підготовки військових фахівців.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження механізмів державного управління трансформацією військової освіти України відповідно до



стандартів НАТО, а також визначення основних напрямів удосконалення системи професійної підготовки військовослужбовців в умовах євроатлантичної інтеграції та сучасних безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система військової освіти України є складовою загальнодержавної системи освіти та одночасно важливим елементом сектору безпеки і оборони. До структури військової освіти входять вищі військові навчальні заклади, військові навчальні підрозділи закладів вищої освіти, центри підготовки та перепідготовки військовослужбовців, а також система професійної військової освіти.

Після 2014 року, а особливо після початку повномасштабної війни у 2022 році, система військової освіти України зазнала суттєвих трансформацій.

Основними чинниками реформування стали: необхідність забезпечення сумісності із силами НАТО; потреба у підготовці військовослужбовців до сучасних форм ведення війни; цифровізація військового управління; інтеграція бойового досвіду у навчальний процес; розвиток системи стратегічного та оперативного лідерства.

Сучасна військова освіта України характеризується переходом від радянської моделі підготовки кадрів до моделі компетентнісного навчання, орієнтованого на стандарти НАТО. Це передбачає зміну освітніх програм, методів викладання, підходів до оцінювання, а також формування нової системи професійного розвитку військовослужбовців.

Трансформація системи військової освіти України здійснюється на основі комплексу нормативно-правових актів державного та міжнародного рівня.

Ключовими нормативно-правовими та стратегічними документами у сфері трансформації військової освіти України є: Конституція України, Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII, Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII, Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу», Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020, Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25.03.2021 № 121/2021, Стратегічний оборонний бюлетень України, затверджений Указом Президента України від 17.09.2021 № 473/2021, а також Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, затверджена наказом Міністерства оборони України від 27.10.2023 № 637.

Особливе значення для досліджуваної теми має **Стратегічний оборонний бюлетень України**, оскільки він визначає орієнтири оборонної реформи, спрямованої на розвиток сил оборони України на засадах і принципах, якими керуються держави – члени НАТО. У контексті військової освіти це передбачає модернізацію системи підготовки військовослужбовців, розвиток професійної



військової освіти, підвищення якості кадрового забезпечення та досягнення взаємосумісності Збройних Сил України зі структурами НАТО.

Важливу роль у трансформації військової освіти України також відіграють стандарти, концепції та програми НАТО, які визначають сучасні підходи до професійної підготовки військовослужбовців, забезпечення взаємосумісності, розвитку військового лідерства та цифровізації освітнього процесу. Серед ключових стандартів і програм слід виділити: Угоди НАТО зі стандартизації (STANAG – Standardization Agreement) [8; 9]; Стандарти НАТО у сфері освіти та підготовки (NATO Education and Training Standards) [8]; Програму НАТО з удосконалення військової освіти (NATO DEEP – Defence Education Enhancement Programme) [10; 11]; концепції взаємосумісності (interoperability) [12]; Систему забезпечення якості освіти НАТО (NATO Quality Assurance Framework) [10]; систему професійної військової освіти (Professional Military Education – PME) [10; 12]; концепції розвитку військового лідерства НАТО (NATO Leadership Development Concepts) [12]; стандарти використання цифрових і симуляційних технологій у військовому навчанні (NATO Training Technology Standards) [14; 15]. **Основні стандарти, концепції та програми НАТО у сфері трансформації військової освіти України представлено в табл. 1.**

Отже, нормативне забезпечення трансформації військової освіти України спрямоване на гармонізацію освітніх стандартів із підходами НАТО, впровадження системи безперервної професійної військової освіти, розвиток лідерських компетентностей військовослужбовців, інтеграцію цифрових технологій в освітній процес та забезпечення міжнародної академічної мобільності. Це дозволяє сформуванню сучасну модель підготовки військових фахівців, орієнтовану на якість, практичну спрямованість, взаємосумісність і здатність ефективно діяти в умовах сучасних безпекових викликів.

Таблиця 1

Основні стандарти, концепції та програми НАТО у сфері трансформації військової освіти України

Стандарт / програма НАТО	Основний зміст	Роль у трансформації військової освіти України	Практичне значення для системи підготовки військовослужбовців
STANAG (Standardization Agreement)	Система угод НАТО щодо стандартизації процедур, підготовки, управління, термінології та взаємосумісності військ	Забезпечує адаптацію української військової освіти до єдиних стандартів підготовки Альянсу	Формування сумісності ЗСУ з військами держав-членів НАТО, уніфікація навчальних програм і підходів до підготовки



Стандарт / програма НАТО	Основний зміст	Роль у трансформації військової освіти України	Практичне значення для системи підготовки військовослужбовців
NATO Education and Training Standards	Стандарти НАТО у сфері військової освіти та професійної підготовки персоналу	Сприяють модернізації освітніх програм, впровадженню компетентнісного підходу та сучасних методик навчання	Підвищення якості підготовки офіцерського складу, розвиток лідерських та управлінських компетентностей
NATO DEEP (Defence Education Enhancement Programme)	Програма НАТО з удосконалення військової освіти країн-партнерів	Забезпечує методичну, експертну та консультаційну підтримку реформування військової освіти України	Оновлення навчальних курсів, підготовка викладачів, інтеграція міжнародного досвіду та розвиток системи PME
Концепція interoperabilit у (взаємосумісності)	Підхід НАТО до забезпечення спільної ефективної діяльності військових формувань різних держав	Орієнтує систему військової освіти на формування навичок спільного планування, управління та проведення операцій	Забезпечення ефективної участі українських військовослужбовців у міжнародних операціях та спільних навчаннях
NATO Quality Assurance Framework	Система забезпечення якості військової освіти та професійної підготовки у країнах НАТО	Формує механізми внутрішнього та зовнішнього контролю якості військової освіти	Підвищення ефективності освітнього процесу, розвиток системи акредитації та оцінювання освітніх програм
Professional Military Education (PME)	Система безперервної професійної військової освіти та розвитку лідерства	Сприяє переходу від радянської моделі підготовки до сучасної системи професійного розвитку військовослужбовців	Формування стратегічного мислення, лідерських якостей та навичок прийняття рішень
NATO Training Technology Standards	Стандарти використання цифрових та симуляційних технологій у військовому навчанні	Сприяють цифровізації військової освіти та інтеграції інноваційних технологій	Використання VR/AR, симуляторів, LMS-платформ та дистанційного навчання
NATO Leadership Development Concepts	Концепції розвитку військового лідерства та управлінських компетентностей	Орієнтують військову освіту на розвиток критичного мислення та сучасного військового менеджменту	Формування нової моделі військового керівника відповідно до принципів mission command



До основних суб'єктів державного управління у сфері трансформації військової освіти України належать Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство оборони України, Міністерство освіти і науки України, Генеральний штаб Збройних Сил України, Національний університет оборони України, а також вищі військові навчальні заклади.

Організаційний механізм трансформації військової освіти передбачає розроблення стратегічних документів, формування системи професійної військової освіти, впровадження багаторівневої моделі підготовки військовослужбовців, інтеграцію бойового досвіду в освітні програми, розвиток міжнародного військового співробітництва, а також створення системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти.

Одним із ключових напрямів трансформації військової освіти є модернізація кадрової політики. Система професійної військової освіти (РМЕ) НАТО передбачає: безперервний професійний розвиток; формування лідерських компетентностей; розвиток критичного мислення; навчання прийняттю рішень в умовах невизначеності; міждисциплінарний підхід.

Для України це означає необхідність: підготовки нової генерації військових викладачів; впровадження сучасних педагогічних технологій; підвищення рівня володіння англійською мовою; розширення міжнародних стажувань; розвитку системи сертифікації викладачів.

Важливою складовою кадрових механізмів є впровадження принципів **Програми НАТО з розвитку військових інструкторів (NATO Instructor Development Programme)** та розвитку системи підготовки інструкторів для подальшого навчання персоналу («підготовка тренерів» / **train-the-trainer**).

Сучасна військова освіта неможлива без використання цифрових технологій. Основними напрямками цифровізації є: дистанційне навчання; використання LMS-платформ; застосування VR/AR технологій; симуляційне навчання; цифрові полігони; використання штучного інтелекту в освітньому процесі. Цифровізація дозволяє: забезпечити безперервність освіти в умовах війни; інтегрувати міжнародні освітні ресурси; підвищити якість підготовки; забезпечити оперативне оновлення навчальних програм.

Водночас цифровізація створює нові виклики: кіберзагрози; потребу у захисті освітніх платформ; необхідність цифрової грамотності персоналу; потребу у стандартизації інформаційних систем.

Важливим механізмом державного управління є міжнародне співробітництво України з НАТО та державами-партнерами. Основними формами співробітництва є: участь у програмі NATO DEEP; міжнародні військові навчання; спільні освітні програми; академічна мобільність; підготовка інструкторів; міжнародна сертифікація освітніх програм. Програма Defence Education Enhancement Programme сприяє: модернізації навчальних програм; впровадженню стандартів



НАТО; розвитку системи стратегічного лідерства; удосконаленню механізмів забезпечення якості освіти.

Міжнародна співпраця також сприяє формуванню єдиного безпекового простору та підвищенню рівня interoperability між Збройними Силами України та арміями держав НАТО.

Попри значний прогрес у реформуванні системи військової освіти України відповідно до стандартів НАТО, процес її трансформації супроводжується низкою системних проблем і викликів. Серед основних проблем слід виокремити обмеженість фінансових ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази військових закладів освіти, кадровий дефіцит висококваліфікованих викладачів та інструкторів, необхідність оперативного оновлення освітніх програм відповідно до сучасного бойового досвіду, різний рівень цифрової готовності закладів військової освіти, складність адаптації стандартів НАТО до умов воєнного стану, а також потребу у розвитку англomовного освітнього середовища.

Водночас ключовими викликами трансформації військової освіти залишаються забезпечення ефективного балансу між бойовою підготовкою та академічною освітою, інтеграція практичного бойового досвіду у систему професійної підготовки військовослужбовців, формування сучасної системи військового лідерства, забезпечення кібербезпеки освітнього середовища та післявоєнна модернізація військової інфраструктури відповідно до сучасних стандартів безпеки та цифровізації.

У контексті підвищення ефективності державного управління трансформацією військової освіти доцільним є удосконалення нормативно-правової бази, розширення цифрової інфраструктури військових закладів освіти, посилення міжнародної інтеграції та співробітництва з державами-членами НАТО, впровадження сучасних компетентісно орієнтованих моделей освіти, розвиток системи стратегічного військового лідерства, інтеграція технологій штучного інтелекту та симуляційного навчання, а також створення єдиної цифрової екосистеми військової освіти. Перспективні напрями удосконалення державного управління трансформацією військової освіти України відповідно до стандартів НАТО представлено в табл. 2.



Таблиця 2

Перспективні напрями удосконалення державного управління
трансформацією військової освіти України відповідно до стандартів НАТО

Напрямок удосконалення державного управління	Зміст трансформаційних змін	Механізми реалізації	Очікувані результати для системи військової освіти України
Удосконалення нормативно-правової бази	Гармонізація законодавства України зі стандартами НАТО та ЄС у сфері військової освіти	Оновлення законів, військових стандартів, освітніх положень, впровадження STANAG та NATO Education Standards	Формування сучасної нормативної системи військової освіти та підвищення рівня interoperability
Розширення цифрової інфраструктури	Розвиток цифрового освітнього середовища у військових навчальних закладах	Впровадження LMS-платформ, цифрових бібліотек, електронного документообігу, захищених мереж	Забезпечення безперервності навчання та підвищення доступності освітніх ресурсів
Посилення міжнародної інтеграції	Розширення співпраці з НАТО та державами-партнерами у сфері військової освіти	Участь у програмах NATO DEEP, міжнародних навчаннях, академічній мобільності, спільних дослідницьких проєктах	Підвищення сумісності ЗСУ із силами НАТО та інтеграція міжнародного досвіду
Впровадження competency-based education	Перехід до компетентнісної моделі військової освіти	Оновлення освітніх програм, визначення професійних компетентностей, інтеграція практико-орієнтованого навчання	Формування сучасних професійних, управлінських та лідерських навичок військовослужбовців
Розвиток системи стратегічного лідерства	Формування нової моделі військового керівництва відповідно до принципів НАТО	Впровадження leadership education, mission command, програм стратегічного управління	Підготовка військових лідерів нового покоління, здатних діяти в умовах невизначеності
Інтеграція штучного інтелекту та симуляційних технологій	Використання інноваційних цифрових рішень у військовому навчанні	Впровадження VR/AR, AI-аналітики, цифрових полігонів, бойових симуляторів	Підвищення ефективності практичної підготовки та моделювання бойових ситуацій



Напрямок удосконалення державного управління	Зміст трансформаційних змін	Механізми реалізації	Очікувані результати для системи військової освіти України
Створення єдиної цифрової екосистеми військової освіти	Формування інтегрованого цифрового простору військової освіти	Об'єднання освітніх платформ, баз даних, систем оцінювання та управління навчанням	Підвищення ефективності управління військовою освітою та оперативності обміну інформацією
Розвиток adaptive military education	Створення адаптивної системи військової освіти, здатної швидко реагувати на зміни безпекового середовища	Гнучке оновлення навчальних програм, використання аналітики даних, адаптивних освітніх технологій	Оперативне врахування бойового досвіду та підвищення актуальності військової підготовки
Удосконалення системи забезпечення якості освіти	Формування сучасної системи внутрішнього та зовнішнього контролю якості військової освіти	Впровадження NATO Quality Assurance Framework, цифрового моніторингу та акредитації	Підвищення якості освітнього процесу та міжнародного визнання військової освіти України
Розвиток англomовного освітнього середовища	Підвищення рівня мовної підготовки військовослужбовців і викладачів	Впровадження курсів NATO English, міжнародної сертифікації та англomовних дисциплін	Посилення участі України у міжнародних операціях та освітніх програмах НАТО

Таким чином, підвищення ефективності державного управління трансформацією військової освіти України потребує комплексного поєднання нормативно-правових, організаційних, цифрових та кадрових механізмів. Реалізація визначених напрямів удосконалення сприятиме модернізації системи професійної підготовки військовослужбовців, розвитку стратегічного військового лідерства, інтеграції сучасних цифрових технологій та забезпеченню взаємосумісності Збройних Сил України зі структурами НАТО.

Водночас ефективна реалізація зазначених напрямів трансформації військової освіти потребує модернізації матеріально-технічної бази військових закладів освіти, розширення цифрової інфраструктури, впровадження сучасних навчально-симуляційних комплексів, розвитку захищених інформаційних систем, оновлення програмного забезпечення та забезпечення закладів військової освіти сучасними цифровими платформами й технологіями штучного інтелекту.

Перспективним напрямом розвитку системи військової освіти України є формування адаптивної військової освіти, яка забезпечуватиме оперативне оновлення освітніх програм, гнучке реагування на зміни безпекового сере-



довища та інтеграцію актуального бойового досвіду у систему підготовки військовослужбовців. **Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що трансформація військової освіти України відповідно до стандартів НАТО є одним із ключових напрямів реформування сектору безпеки і оборони держави в умовах сучасних безпекових викликів та євроатлантичної інтеграції. Доведено, що сучасна система військової освіти поступово переходить від традиційної моделі підготовки кадрів до компетентнісно орієнтованої системи професійної військової освіти, заснованої на принципах взаємосумісності, стратегічного лідерства, цифровізації та безперервного професійного розвитку військовослужбовців.

Визначено, що важливу роль у трансформації військової освіти України відіграють нормативно-правові та стратегічні документи держави, а також стандарти, концепції та програми НАТО, зокрема STANAG, NATO DEEP, система професійної військової освіти, концепції взаємосумісності та стандарти забезпечення якості освіти. Їх впровадження сприяє модернізації освітніх програм, розвитку кадрового потенціалу, удосконаленню системи підготовки військових фахівців та забезпеченню сумісності Збройних Сил України зі структурами Альянсу.

Обґрунтовано, що механізми державного управління трансформацією військової освіти охоплюють нормативно-правові, організаційні, кадрові, інформаційно-комунікаційні, цифрові та міжнародні складові. Встановлено, що ефективність реформування системи військової освіти значною мірою залежить від розвитку цифрової інфраструктури, впровадження сучасних освітніх технологій, інтеграції бойового досвіду в освітній процес, підготовки військових інструкторів нового покоління та розвитку міжнародного співробітництва у сфері безпеки і оборони.

Водночас з'ясовано, що процес трансформації військової освіти України супроводжується низкою проблем і викликів, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, кадровий дефіцит, необхідність оперативного оновлення освітніх програм, різний рівень цифрової готовності військових закладів освіти, а також складність адаптації стандартів НАТО до умов воєнного стану. Особливого значення набувають питання формування сучасної системи військового лідерства, забезпечення кібербезпеки освітнього середовища та розвитку англійської професійної підготовки.

Доведено, що перспективними напрямками удосконалення державного управління трансформацією військової освіти України є гармонізація законодавства зі стандартами НАТО та ЄС, розширення цифрової екосистеми військової освіти, впровадження адаптивних та компетентнісно орієнтованих моделей навчання, інтеграція технологій штучного інтелекту та симуляційного навчання, а також розвиток системи стратегічного військового лідерства.



Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості професійної підготовки військовослужбовців, зміцненню обороноздатності держави та подальшій інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору.

Література:

1. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Порока С. Г., Урбанек А. Безпекова політика України в умовах євроінтеграції : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2023. 252 с.
2. Домбровська С. М., Шведун В. О., Рубан А. В. Державне управління національною безпекою: соціально-економічне забезпечення : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2022. 221 с.
3. Мітягін О., Вітер Д., Карпенко В. Формування моделі професійної військової освіти в Україні з урахуванням процедур оперативного планування НАТО. *Військова освіта*. 2021. № 1 (43). С. 64–78.
4. Палюх В. В. Механізми реформування закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання : дис. ... д-ра наук з держ. упр. Харків, 2025.
5. Полторак С. Т. Трансформація системи військової освіти України на шляху до досягнення стандартів НАТО. *Наука і оборона*. 2018. № 2. С. 3–10.
6. Телелим В. М., Приходько Ю. І. Військова освіта в системі безпеки і оборони держави. *Наука і оборона*. 2013. № 4. С. 21–28.
7. Ягупов В. В. Професійна суб'єктність, суб'єкт військово-професійної діяльності як інтегральний результат професійної підготовки офіцерів. *Теорія і практика професійної майстерності в умовах ціложиттєвого навчання* : монографія / за заг. ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во Рута, 2016. С. 223–233.
8. Standardization | NATO Topic. NATO official website. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/standardization>.
9. NATO Standardization Office. NATO official website. URL: <https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/nato-standardization-office>.
10. Defence Education Enhancement Programme (DEEP). NATO official website. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/defence-education-enhancement-programme-deep>.
11. Програма удосконалення військової освіти. Ukraine to NATO. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/osvita-ta-boyova-pidhotovka-za-standartamy-nato/prohrama-udoskonallennia-viyskovoi-osvity/>.
12. NATO Allies and partners boost interoperability through defence education. NATO official website. URL: <https://www.nato.int/en/news-and-events/articles/news/2024/06/25/nato-allies-and-partners-boost-interoperability-through-defence-education>.
13. STANAG 6001. Bureau for International Language Coordination. URL: <https://natobilc.org/stanag-6001/>.
14. NATO Publications & Official Texts. NATO Library Guides. URL: <https://natolibguides.info/mobile/149?p=1460>
15. NATO Standardization Documents Development Process. URL: <https://www.dsp.dla.mil/Portals/26/Documents/Publications/Conferences/2018/2018%20International%20Standardization%20Workshop/20181031-Item1-NATOSTandardizationProcess-IntlStdznWorkshop-NSO.pdf>

References:

1. Dombrovska S. M., Pomaza-Ponomarenko A. L., Poroka S. H., Urbanek A. (2023) Bezpekova polityka Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Security policy of Ukraine in the conditions of European integration]. Kharkiv: NUTsZU.



2. Dombrovska S. M., Shvedun V. O., Ruban A. V. (2022) Derzhavne upravlinnia natsional-noiu bezpekoiu: sotsialno-ekonomichne zabezpechennia [Public administration of national security: socio-economic support]. Kharkiv: NUTsZU.
3. Mityahin O., Viter D., Karpenko V. (2021) Formuvannia modeli profesiinoi viiskovoi osvity v Ukraini z urakhuvanniam protsedur operatyvnoho planuvannia NATO [Formation of a model of professional military education in Ukraine taking into account NATO operational planning procedures]. Viiskova osvita – Military Education, no. 1(43), pp. 64–78.
4. Paliukh V. V. (2025) Mekhanizmy reformuvannia zakladiv vyshchoi osvity zi spetsyfichnymi umovamy navchannia [Mechanisms for reforming higher education institutions with specific learning conditions] (PhD Thesis), Kharkiv.
5. Poltorak S. T. (2018) Transformatsiia systemy viiskovoi osvity Ukrainy na shliakhu do dosiahnennia standartiv NATO [Transformation of the military education system of Ukraine on the way to achieving NATO standards]. Nauka i oborona – Science and Defence, no. 2, pp. 3–10.
6. Telelym V. M., Prykhodko Yu. I. (2013) Viiskova osvita v systemi bezpeky i oborony derzhavy [Military education in the system of state security and defence]. Nauka i oborona – Science and Defence, no. 4, pp. 21–28.
7. Yahupov V. V. (2016) Profesiina subiektnist, subiekt viiskovo-profesiinoi diialnosti yak intehralnyi rezultat profesiinoi pidhotovky ofitseriv [Professional subjectivity, subject of military professional activity as an integral result of officers' professional training]. Teoriia i praktyka profesiinoi maisternosti v umovakh tsilozhyttievoho navchannia – Theory and Practice of Professional Excellence in Lifelong Learning. Zhytomyr: Ruta, pp. 223–233.
8. NATO (2026) Standardization | NATO Topic. Available at: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/standardization>
9. NATO (2026) NATO Standardization Office. Available at: <https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/nato-standardization-office>
10. NATO (2026) Defence Education Enhancement Programme (DEEP). Available at: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/defence-education-enhancement-programme-deep>
11. Ukraine to NATO (2026) Prohrama udoskonalennia viiskovoi osvity [Defence Education Enhancement Programme]. Available at: <https://ukrainetonato.com.ua/osvita-ta-boyova-pidhotovka-za-standartamy-nato/prohrama-udoskonalennia-viyskovoi-osvity/>
12. NATO (2024) NATO Allies and partners boost interoperability through defence education. Available at: <https://www.nato.int/en/news-and-events/articles/news/2024/06/25/nato-allies-and-partners-boost-interoperability-through-defence-education>
13. Bureau for International Language Coordination (2026) STANAG 6001. Available at: <https://natobilc.org/stanag-6001/>
14. NATO Library Guides (2026) NATO Publications & Official Texts. Available at: <https://natolibguides.info/mobile/149?p=1460>
15. NATO Standardization Documents Development Process (2018). Available at: [https://www.dsp.dla.mil/Portals/26/Documents/Publications/Conferences/2018/2018%20International%20Standardization%20Workshop/20181031-Item1-NATOSTandardizationProcess-IntlStdzn Workshop-NSO.pdf](https://www.dsp.dla.mil/Portals/26/Documents/Publications/Conferences/2018/2018%20International%20Standardization%20Workshop/20181031-Item1-NATOSTandardizationProcess-IntlStdzn%20Workshop-NSO.pdf)

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



СЕРІЯ «Право»

УДК 340.12:004

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-159-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-159-171)

Бородін Костянтин Сергійович аспірант, викладач кафедри загально-теоретичних правових і соціально-гуманітарних дисциплін Київського університету права Національної академії наук України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0009-6423-3587>.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті досліджуються особливості інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій в умовах цифрової трансформації та визначається його значення для функціонування сучасного механізму держави. Актуальність теми зумовлена активним розвитком інформаційного суспільства, впровадженням цифрових технологій у діяльність органів державної влади та необхідністю підвищення ефективності державного управління в умовах зростання обсягів інформації та ускладнення управлінських процесів. Зазначається, що цифровізація діяльності державних інституцій супроводжується трансформацією традиційних підходів до організації управлінської діяльності, використанням електронних платформ, інформаційно-комунікаційних систем та сучасних інструментів аналізу даних.

Розглянуто основні теоретичні підходи до розуміння інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій та визначено його роль у процесі прийняття управлінських рішень. Обґрунтовується, що інформаційно-аналітичне забезпечення слід розглядати як систему організаційних, правових та технологічних механізмів, спрямованих на збір, накопичення, обробку, аналіз та використання інформаційних ресурсів у процесі реалізації функцій держави. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації інформаційно-аналітичні системи набувають важливого значення для забезпечення ефективності діяльності державних інституцій, підвищення оперативності прийняття рішень та вдосконалення взаємодії між органами державної влади.

Особливу увагу приділено аналізу правових та організаційних проблем інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій.



Визначено, що використання сучасних цифрових технологій супроводжується виникненням ризиків, пов'язаних із захистом персональних даних, забезпеченням інформаційної безпеки, необхідністю інтеграції державних інформаційних ресурсів та вдосконаленням нормативно-правового регулювання відповідних процесів. Наголошується на необхідності формування комплексного підходу до розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення, який має поєднувати правові, організаційні та технологічні механізми. Зроблено висновок, що подальший розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій має здійснюватися з урахуванням сучасних міжнародних підходів, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової компетентності суб'єктів відповідної діяльності.

Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, цифрова трансформація, державні інституції, цифровізація, державне управління, інформаційні технології, інформаційна безпека, електронне урядування, інформаційні ресурси, цифрові технології.

Borodin Konstantin Serhiiovych postgraduate student, lecturer at the Department of General Theoretical Legal and Social-Humanitarian Disciplines, Kyiv University of Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0009-6423-3587>.

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE ACTIVITIES OF STATE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article examines the peculiarities of information and analytical support for the activities of state institutions in the context of digital transformation and determines its significance for the functioning of the modern state mechanism. The relevance of the topic is determined by the active development of the information society, the implementation of digital technologies in the activities of public authorities, and the need to improve the efficiency of public administration in conditions of increasing information flows and growing complexity of managerial processes. It is noted that the digitalization of state institutions is accompanied by the transformation of traditional approaches to organizing administrative activities, as well as by the use of electronic platforms, information and communication systems, and modern data analysis tools.

The main theoretical approaches to understanding information and analytical support for the activities of state institutions are examined, and its role in the decision-making process is determined. It is substantiated that information and analytical support should be considered as a system of organizational, legal, and technological



mechanisms aimed at collecting, accumulating, processing, analyzing, and using information resources in the process of implementing state functions. It is established that, in the context of digital transformation, information and analytical systems are becoming increasingly important for ensuring the effectiveness of state institutions, improving the efficiency of decision-making, and enhancing interaction among public authorities.

Particular attention is paid to the analysis of legal and organizational issues related to information and analytical support for the activities of state institutions. It is determined that the use of modern digital technologies is accompanied by risks associated with personal data protection, information security, the need for integration of state information resources, and improvement of the regulatory framework governing these processes. The study emphasizes the necessity of developing a comprehensive approach to the advancement of information and analytical support that combines legal, organizational, and technological mechanisms. It is concluded that the further development of information and analytical support for the activities of state institutions should be carried out with due consideration of modern international approaches, the development of digital infrastructure, and the enhancement of digital competencies of the relevant stakeholders.

Keywords: information and analytical support, digital transformation, state institutions, digitalization, public administration, information technologies, information security, e-government, information resources, digital technologies.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства та активної цифрової трансформації держави інформація набуває статусу одного з ключових ресурсів функціонування державних інституцій. Зростання обсягів інформаційних потоків, розвиток цифрових технологій та впровадження електронного урядування зумовлюють необхідність використання сучасних механізмів збору, обробки, аналізу та використання інформації у процесі здійснення державного управління. За таких умов важливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності державних інституцій, яке сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, удосконаленню взаємодії між органами державної влади та забезпеченню належного функціонування механізму держави.

Цифрова трансформація державного сектору супроводжується активним впровадженням електронних реєстрів, інформаційно-комунікаційних систем, цифрових платформ та сучасних технологій аналізу даних. Використання відповідних технологічних інструментів створює можливості для автоматизації окремих управлінських процесів, підвищення швидкості обробки інформації та забезпечення більш ефективного використання державних ресурсів. Водночас розширення цифрового середовища діяльності державних інституцій породжує



нові виклики, пов'язані із захистом інформації, забезпеченням інформаційної безпеки, дотриманням прав людини та належним правовим регулюванням використання відповідних технологій.

Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах воєнного стану та сучасних безпекових викликів, коли державні інформаційні ресурси та цифрові системи стають об'єктами кібератак і спроб несанкціонованого доступу. За таких умов забезпечення ефективного функціонування інформаційно-аналітичних систем набуває важливого значення не лише для діяльності державних органів, але й для підтримання стабільності функціонування державного механізму загалом.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю подальшої адаптації національної системи державного управління до сучасних міжнародних та європейських підходів у сфері цифрового розвитку. У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному дослідженні особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій в умовах цифрової трансформації, визначенні його ролі у функціонуванні державного механізму, а також виявленні основних проблем і перспектив подальшого розвитку відповідної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації діяльності державних інституцій та використання інформаційних технологій у системі державного управління останніми роками посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях. Активний розвиток цифрового суспільства та впровадження електронних технологій у діяльність органів державної влади спричинили появу значної кількості наукових праць, присвячених питанням цифровізації державного управління, розвитку електронного урядування, використання інформаційно-комунікаційних технологій, захисту інформації та формування сучасних механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення [1; 2].

Окремі аспекти цифрової трансформації держави та правового регулювання відповідних процесів розглядалися у працях О. Баранова, який досліджує вплив цифрових процесів на розвиток держави та права, а також звертає увагу на виникнення нових правових викликів у процесі цифрової трансформації суспільства [1]. Питання правового забезпечення цифрової трансформації державного управління та особливостей розвитку цифрових інститутів досліджували І. Щербатюк, І. Пирога та М. Пирога, які аналізують зарубіжний досвід використання цифрових технологій у діяльності державних інституцій [2].

Окрему увагу питанням адаптації національного законодавства до сучасних європейських підходів у сфері цифрового розвитку приділяли Л. Невара та К. Зверєва. У їхніх дослідженнях розглядаються питання нормативного забезпечення цифрової трансформації та особливості розвитку інформаційних технологій у контексті євроінтеграційних процесів [3].



Водночас значна частина сучасних наукових досліджень зосереджується переважно на окремих напрямках цифровізації, зокрема розвитку електронного урядування, використанні інформаційних технологій у публічному управлінні або питаннях інформаційної безпеки [2; 4]. Менш дослідженими залишаються питання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій як комплексного елемента функціонування державного механізму, а також особливості його трансформації в умовах розвитку сучасних цифрових технологій.

Недостатньо уваги приділяється комплексному дослідженню взаємозв'язку між інформаційно-аналітичним забезпеченням, цифровою трансформацією державних інституцій та ефективністю функціонування механізму держави. Це зумовлює необхідність подальшого теоретико-правового дослідження відповідних процесів та визначає актуальність обраної тематики.

Мета статті. Метою статті є здійснення теоретико-правового аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій в умовах цифрової трансформації, а також визначення його значення для вдосконалення функціонування механізму держави.

Для досягнення поставленої мети у статті поставлено завдання розкрити сутність інформаційно-аналітичного забезпечення, охарактеризувати його роль у діяльності державних інституцій, дослідити вплив цифрових технологій на процеси збору, обробки та використання інформації, а також окреслити основні правові й організаційні проблеми та перспективи розвитку відповідної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства інформація поступово перетворюється на один із ключових ресурсів функціонування держави та реалізації її основних функцій. Зростання обсягів інформаційних потоків, розвиток цифрових технологій та ускладнення управлінських процесів зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів роботи з інформацією. За таких умов важливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності державних інституцій як складова сучасного механізму державного управління [1].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття інформаційно-аналітичного забезпечення, що пов'язано з багатогранністю його змісту та різноманітністю сфер застосування. У загальному розумінні інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як систему заходів, методів, технологій та організаційних механізмів, спрямованих на збір, накопичення, обробку, аналіз і використання інформації з метою забезпечення ефективного функціонування відповідних інституцій та прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення у діяльності державних інституцій виконує низку важливих функцій, серед яких доцільно виокремити інформа-



ційну, аналітичну, прогностичну та організаційну. Інформаційна функція полягає у забезпеченні суб'єктів управління необхідними даними для здійснення їх діяльності. Аналітична функція передбачає систематизацію та оцінку отриманої інформації, тоді як прогностична функція спрямована на виявлення тенденцій розвитку відповідних процесів та прогнозування можливих наслідків прийняття управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації значення інформаційно-аналітичного забезпечення суттєво зростає. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити оперативність прийняття рішень та підвищити ефективність взаємодії між державними органами [1; 2]. Крім того, використання електронних інформаційних ресурсів, цифрових платформ та інформаційно-аналітичних систем створює передумови для модернізації діяльності державних інституцій та вдосконалення механізмів державного управління [2; 3]. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення слід розглядати як важливий елемент функціонування державних інституцій, який забезпечує ефективне використання інформаційних ресурсів та сприяє підвищенню результативності діяльності органів державної влади.

Сучасний розвиток інформаційного суспільства супроводжується активним впровадженням цифрових технологій у різні сфери суспільного життя, що зумовлює зміни у функціонуванні державних інституцій та механізмах реалізації державної політики. Цифрова трансформація поступово стає одним із ключових напрямів модернізації державного управління та спрямовується на підвищення ефективності діяльності органів державної влади, удосконалення системи надання адміністративних послуг і забезпечення більш ефективної взаємодії між державою та громадянами [1; 2].

Цифрова трансформація у сучасних наукових дослідженнях розглядається як процес комплексного впровадження цифрових технологій у діяльність державних інституцій, який супроводжується зміною традиційних підходів до організації управлінської діяльності, механізмів прийняття рішень та способів інформаційної взаємодії між суб'єктами відповідних відносин [1]. Цифровізація державного сектору не обмежується лише використанням окремих технологічних рішень, а передбачає системні зміни у функціонуванні державних інституцій та модернізацію управлінських процесів [2]. Особливістю сучасної цифрової трансформації є її комплексний характер, оскільки зміни стосуються не лише технічного оновлення інформаційних систем, але й трансформації організаційних підходів до діяльності державних інституцій. Впровадження цифрових технологій поступово змінює механізми взаємодії між органами державної влади, підвищує доступність державних послуг та сприяє формуванню нових моделей комунікації між державою і громадянами [1; 2].

Одним із важливих напрямів цифрової трансформації є розвиток систем електронного урядування та використання цифрових державних сервісів.



Запровадження електронного документообігу, електронних реєстрів, цифрових платформ та інформаційно-комунікаційних систем створює можливості для оптимізації управлінських процесів, забезпечення оперативного доступу до інформації та підвищення рівня відкритості діяльності державних органів [2; 3].

У сучасних умовах цифрова трансформація також сприяє використанню сучасних інформаційно-аналітичних технологій, систем обробки значних обсягів даних та окремих елементів штучного інтелекту у діяльності державних інституцій. Застосування відповідних технологій створює умови для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, прогнозування окремих процесів та вдосконалення механізмів функціонування державного управління.

Разом із позитивними наслідками цифрова трансформація супроводжується виникненням нових викликів, пов'язаних із забезпеченням інформаційної безпеки, захистом персональних даних та необхідністю належного правового регулювання використання сучасних цифрових технологій [1; 3].

Таким чином, цифрова трансформація діяльності державних інституцій є складним і багаторівневим процесом, який охоплює технологічні, організаційні та правові зміни та створює передумови для вдосконалення механізмів державного управління.

В умовах цифрової трансформації інформаційно-аналітичні системи поступово стають важливим інструментом забезпечення діяльності державних інституцій. Їх використання пов'язується із необхідністю обробки значних обсягів інформації, підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення належного інформаційного супроводу діяльності органів державної влади. Зростання обсягів інформаційних ресурсів та ускладнення управлінських процесів зумовлюють потребу у використанні сучасних механізмів аналізу та систематизації даних [1].

Інформаційно-аналітичні системи забезпечують збір, накопичення, систематизацію та обробку інформації, необхідної для функціонування державних інституцій. Використання таких систем створює умови для своєчасного отримання та аналізу необхідних даних, підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень і вдосконалення процесів інформаційної взаємодії між органами державної влади. Крім того, застосування відповідних технологічних рішень сприяє оптимізації управлінських процесів, скороченню часу обробки даних та підвищенню ефективності реалізації функцій держави.

Важливу роль у функціонуванні державних інституцій відіграють електронні реєстри, інформаційні бази даних та цифрові платформи, які забезпечують накопичення й використання інформаційних ресурсів. Наявність інтегрованих інформаційних систем сприяє оптимізації обміну інформацією між державними органами та створює умови для більш ефективного виконання їх функцій [2]. Практичним прикладом використання інформаційно-аналітичних



технологій у діяльності державних інституцій є застосування державних електронних реєстрів, систем електронного документообігу та цифрових сервісів. Використання відповідних інструментів дозволяє забезпечити оперативний доступ до інформації, скоротити часові витрати на обробку даних та підвищити ефективність взаємодії між державними органами і громадянами.

У сучасних умовах розвиток інформаційно-аналітичних систем також пов'язується із використанням сучасних технологій аналізу даних та окремих елементів штучного інтелекту. Використання відповідних технологій дозволяє здійснювати прогнозування окремих процесів, виявляти закономірності у значних масивах інформації та підвищувати ефективність діяльності державних інституцій. Водночас застосування таких інструментів потребує належного правового регулювання та забезпечення контролю за їх використанням. Таким чином, інформаційно-аналітичні системи є важливим елементом сучасної діяльності державних інституцій, який забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів та створює передумови для подальшої цифрової трансформації державного сектору. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій поряд із суттєвими можливостями щодо підвищення ефективності державного управління супроводжується виникненням низки правових та організаційних проблем. Активне впровадження цифрових технологій, електронних реєстрів та інформаційно-аналітичних систем створює нові виклики для забезпечення належного функціонування державних інституцій і потребує формування ефективних механізмів правового регулювання відповідних процесів [1; 2].

Однією з найбільш актуальних проблем є забезпечення належного рівня захисту інформації та персональних даних. Діяльність державних інституцій пов'язана з обробкою значних обсягів інформації, яка може містити персональні дані, службову інформацію або інші відомості з обмеженим доступом. Законодавство України визначає загальні правові засади здійснення інформаційної діяльності, порядок доступу до інформації та особливості використання інформаційних ресурсів [5]. За таких умов неналежний рівень захисту інформаційних ресурсів може створювати ризики несанкціонованого доступу до інформації, її втрати або неправомірного використання. Вирішення зазначених питань має здійснюватися з урахуванням положень національного законодавства у сфері захисту персональних даних та сучасних європейських стандартів у цій сфері [6; 7].

Окремого значення набуває проблема забезпечення інформаційної безпеки державних інформаційних систем. В умовах активного розвитку цифрових технологій державні інформаційні ресурси можуть ставати об'єктами кібератак, несанкціонованого втручання або інших форм протиправного впливу, що може негативно впливати на стабільність функціонування державних інституцій та



реалізацію їх функцій. Забезпечення належного рівня захисту інформації безпосередньо пов'язане із виконанням вимог законодавства щодо функціонування та захисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах [1; 8]. Поряд із правовими аспектами існують також організаційні проблеми функціонування інформаційно-аналітичних систем. Йдеться про недостатній рівень інтеграції державних інформаційних ресурсів, відсутність єдиних підходів до організації обміну інформацією між державними органами, а також необхідність удосконалення кадрового забезпечення та підвищення рівня цифрової компетентності працівників державних інституцій [2; 3]. Крім того, розвиток сучасних інформаційно-аналітичних технологій зумовлює необхідність удосконалення механізмів правового регулювання їх використання. Це пов'язано із потребою визначення правових меж застосування відповідних систем, забезпечення прозорості процесів обробки інформації та створення ефективних механізмів контролю за використанням цифрових технологій у діяльності державних інституцій [1; 3]. Таким чином, ефективне функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій потребує комплексного вирішення правових та організаційних проблем, що дозволить забезпечити належний рівень інформаційної безпеки, підвищити ефективність управлінських процесів та сприяти подальшій цифровій трансформації державного сектору.

Подальший розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій пов'язується із вдосконаленням механізмів використання цифрових технологій та адаптацією діяльності державних органів до сучасних умов розвитку інформаційного суспільства. Активне впровадження цифрових рішень у державному секторі зумовлює необхідність формування комплексного підходу до розвитку інформаційно-аналітичних систем, який повинен поєднувати правові, організаційні та технологічні складові [1]. Перспективним завданням розвитку є вдосконалення нормативно-правового регулювання використання інформаційно-аналітичних технологій у діяльності державних інституцій. Розвиток сучасних цифрових процесів створює потребу у формуванні ефективних правових механізмів, які б визначали особливості функціонування відповідних систем, порядок використання інформаційних ресурсів та умови забезпечення захисту інформації [1; 3].

Особливого значення набуває забезпечення ефективної взаємодії між державними інформаційними системами та формування інтегрованого цифрового середовища функціонування державних інституцій. Застосування сучасних електронних реєстрів, цифрових платформ та механізмів обміну інформацією сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень і вдосконаленню інформаційної взаємодії між органами державної влади [2]. Не менш важливою складовою підвищення ефективності функціонування інформа-



ційно-аналітичних систем є забезпечення сумісності та стандартизації державних інформаційних ресурсів. Практична реалізація зазначених підходів може сприяти підвищенню ефективності діяльності державних інституцій та якості надання державних послуг. Це дозволить оптимізувати процеси обробки даних, забезпечити більш оперативний доступ до необхідної інформації та вдосконалити взаємодію між органами державної влади і громадянами. Крім того, застосування відповідних інформаційно-аналітичних технологій створює передумови для спрощення окремих адміністративних процедур та підвищення рівня доступності державних сервісів. Запровадження єдиних підходів до обміну інформацією та організації інформаційних процесів сприятиме покращенню взаємодії між державними інституціями, скороченню часу обробки інформації та оптимізації управлінських процедур.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку сучасних інформаційно-аналітичних технологій, систем обробки даних та елементів штучного інтелекту, використання яких може сприяти підвищенню ефективності діяльності державних інституцій. Використання елементів штучного інтелекту у діяльності державних органів потребує врахування як національних стратегічних підходів до розвитку відповідних технологій, так і сучасних європейських підходів до їх правового регулювання. В Україні загальні орієнтири розвитку відповідної сфери визначаються Концепцією розвитку штучного інтелекту, тоді як у праві Європейського Союзу важливе значення має AI Act, який передбачає ризик-орієнтований підхід до використання систем штучного інтелекту [9; 10]. Водночас використання сучасних технологій потребує забезпечення прозорості процесів обробки інформації, належного рівня інформаційної безпеки та дотримання прав людини [7].

Важливою передумовою подальшого розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення залишається підвищення рівня цифрової компетентності працівників державних інституцій та вдосконалення кадрового забезпечення. Ефективне використання сучасних цифрових технологій значною мірою залежить від рівня професійної підготовки фахівців, які повинні володіти необхідними знаннями щодо використання інформаційних ресурсів, цифрових платформ та сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

Таким чином, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій має здійснюватися на основі комплексного підходу, спрямованого на розвиток нормативного забезпечення, інтеграцію цифрових систем, використання сучасних технологій та підвищення рівня цифрової компетентності суб'єктів відповідної діяльності.

Висновки. У межах проведеного дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації інформаційно-аналітичне забезпечення набуває важливого значення для функціонування державних інституцій та поступово



стає одним із ключових елементів сучасного механізму державного управління. Розвиток цифрових технологій, збільшення обсягів інформаційних ресурсів та ускладнення управлінських процесів зумовлюють необхідність використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, здатних забезпечувати ефективне використання інформації у процесі реалізації функцій держави.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що цифрова трансформація діяльності державних інституцій супроводжується зміною традиційних підходів до організації управлінських процесів, розвитку електронного урядування, використання цифрових платформ та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем. За таких умов інформаційно-аналітичне забезпечення створює передумови для підвищення ефективності діяльності органів державної влади, оптимізації процесів прийняття управлінських рішень та вдосконалення інформаційної взаємодії між суб'єктами державного управління.

Водночас використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій супроводжується виникненням низки правових та організаційних проблем, пов'язаних із захистом персональних даних, забезпеченням інформаційної безпеки, необхідністю інтеграції державних інформаційних ресурсів, а також удосконаленням нормативного забезпечення відповідних процесів. Це зумовлює потребу у формуванні комплексного підходу до розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій.

Подальше вдосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності державних інституцій має здійснюватися шляхом розвитку нормативно-правових механізмів, інтеграції сучасних цифрових технологій, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та підвищення цифрової компетентності суб'єктів державного управління. Перспективи подальших наукових досліджень можуть бути пов'язані з аналізом особливостей використання інформаційно-аналітичних систем у діяльності державних інституцій, дослідженням механізмів застосування технологій штучного інтелекту та адаптацією національного законодавства до сучасних міжнародних і європейських стандартів у сфері цифрового розвитку.

Література

1. Баранов О. А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. Інформація і право. 2021. № 3(38). С. 59–73. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3\(38\).243807](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807)
2. Щербатюк І. О., Пирога І. С., Пирога М. І. Правове регулювання цифрової трансформації інституту місцевого самоврядування: зарубіжний досвід. Науковий вісник УжНУ. Серія: Право. 2024. Вип. 85, ч. 1. С. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.1.32>
3. Невара Л. М., Зверева К. С. Правове регулювання цифрової трансформації національної фінансової системи в контексті євроінтеграційних процесів. Науковий вісник УжНУ. Серія: Право. 2025. Вип. 89, ч. 4. С. 173–178. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.26>



4. Автомонов О. П. Європейські правові стандарти використання штучного інтелекту у публічній службі: виклики правового регулювання в Україні. *Правова позиція*. 2024. № 2(43). С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-2.2>
5. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 22.05.2026).
6. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 22.05.2026).
7. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons regarding the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (accessed: 22.05.2026).
8. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.05.2026).
9. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (accessed: 22.05.2026).
10. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (дата звернення: 22.05.2026).

References

1. Baranov, O.A. (2021). Sotsialna ta tsyfrova transformatsii: dzherelo pravovykh problem [Social and digital transformations as a source of legal problems]. *Informatsiia i pravo – Information and Law*, 3(38), 59–73. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3\(38\).243807](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807) [in Ukrainian].
2. Shcherbatiuk, I.O., Pyroha, I.S., & Pyroha, M.I. (2024). Pravove rehulivannia tsyfrovoy transformatsii instytutu mistsevoho samovriaduvannia: zarubizhnyi dosvid [Legal regulation of digital transformation of the institution of local self-government: foreign experience]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, issue 85, part 1, 231–236. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.1.32> [in Ukrainian].
3. Nevara, L.M., & Zvierieva, K.S. (2025). Pravove rehulivannia tsyfrovoy transformatsii natsionalnoi finansovoi systemy v konteksti yevrointegratsiinykh protsesiv [Legal regulation of digital transformation of the national financial system in the context of European integration processes]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, issue 89, part 4, 173–178. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.26> [in Ukrainian].
4. Avtomonov, O.P. (2024). Yevropeiski pravovi standarty vykorystannia shtuchnoho intelektu u publichnii sluzhbi: vyklyky pravovoho rehulivannia v Ukraini [European legal standards for the use of artificial intelligence in public service: challenges of legal regulation in Ukraine]. *Pravova pozytsiia – Legal Position*, 2(43), 11–15. <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-2.2> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy «Pro informatsiiu» [Law of Ukraine "On Information"]. (1992, October 2). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (accessed: May 22, 2026) [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst personalnykh danykh» [Law of Ukraine "On Personal Data Protection"]. (2010, June 1). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (accessed: May 22, 2026) [in Ukrainian].
7. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons regarding the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (accessed: May 22, 2026).



8. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst informatsii v informatsiino-komunikatsiinykh systemakh» [Law of Ukraine "On Protection of Information in Information and Communication Systems"]. (1994, July 5). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> (accessed: May 22, 2026) [in Ukrainian].

9. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (accessed: May 22, 2026).

10. Kontseptsiiia rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini [Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine]. (2020, December 2). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (accessed: May 22, 2026) [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 13.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.05.2026





УДК 341.218.2:342.1:323.1(477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-172-185](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-172-185)

Бортняк Катерина Василівна доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук Навчально-наукового гуманітарного інституту, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0000-0002-2135-3820>

Губарєв Сергій Володимирович кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук Навчально-наукового гуманітарного інституту, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0000-0003-0340-8514>

Захожай Зореслава Володимирівна кандидат історичних наук, доцент, завідувачка кафедри державно-правових і гуманітарних наук Навчально-наукового гуманітарного інституту, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0000-0003-2860-5135>

БАЛАНС ПРИНЦИПІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЦІЛІСНОСТІ ТА ПРАВА НАРОДІВ НА САМОВИЗНАЧЕННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ ТА СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено баланс принципів територіальної цілісності держави та права народів на самовизначення народів у міжнародному й національному праві України в умовах інституційних змін 2014-2026 років. Вихідною є теза про те, що Статут ООН і міжнародні пакти з прав людини одночасно гарантують право народів вільно визначати свій політичний статус та встановлюють заборону погрози силою або її застосування проти територіальної цілісності чи політичної незалежності держав. Декларація про принципи міжнародного права 1970 року конкретизує цю рівновагу, пов'язуючи право на самовизначення з вільним вибором політичного статусу, але не перетворюючи його на універсальне право локальної спільноти на одностороннє відокремлення від демократичної держави. На цій основі проаналізовано українську конституційну модель, у якій суверенітет поширюється на всю територію держави, а зміна території можлива лише за волевиявленням українського народу в цілому. Особливу увагу приділено правовій оцінці анексії Автономної Республіки Крим, збройного конфлікту в окремих районах Донецької та Луганської областей, політики невизнання окупаційних актів, децентралізації, адміністративно-територіальної реформи, оновлення мовної та міноритарної



політики, а також захисту внутрішньо переміщених осіб. Обґрунтовано, що внутрішнє самовизначення в Україні має реалізовуватися через участь громад у місцевому самоврядуванні, гарантії прав національних меншин і корінних народів, доступ до освіти та культури, а не через територіальне відокремлення. Окремо акцентовано увагу на практиці Європейського суду з прав людини та консультативних висновках міжнародних інституцій щодо співвідношення принципу внутрішнього самовизначення і державного суверенітету. Доведено, що ефективна конституційна модель повинна забезпечувати належний рівень політичного представництва, механізми міжкультурного діалогу та правові гарантії недискримінації, що мінімізують ризики сепаратизму й зовнішнього втручання. Зроблено висновок, що стійка модель післявоєнної реінтеграції повинна поєднувати непорушність міжнародно визнаних кордонів, ефективний захист прав людини та інституційну довіру між центром і громадами.

Ключові слова: адміністративно-територіальний устрій, автономія, територіальна цілісність, право народів на самовизначення, Конституція України, міжнародне право, децентралізація, національні меншини, корінні народи, внутрішньо переміщені особи, Автономна Республіка Крим, Донецька та Луганська області, реінтеграція.

Bortniak Kateryna Vasylivna Doctor of Law, Associate Professor, Associate Professor at the Department of State-Legal and Humanitarian Sciences of the Educational and Scientific Humanitarian Institute, V. I. Vernadsky Taurida National University, <https://orcid.org/0000-0002-2135-3820>

Hubariev Serhii Volodymyrovych Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor at the Department of State-Legal and Humanitarian Sciences of the Educational and Scientific Humanitarian Institute, V. I. Vernadsky Taurida National University, <https://orcid.org/0000-0003-0340-8514>

Zakhozhay Zoreslava Volodymyrivna Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of State, Law and Humanities of the Educational and Scientific Humanitarian Institute, V. I. Vernadsky Tavrichesky National University, <https://orcid.org/0000-0003-2860-5135>

THE BALANCE BETWEEN THE PRINCIPLE OF TERRITORIAL INTEGRITY AND THE RIGHT OF PEOPLES TO SELF-DETERMINATION: INSTITUTIONAL CHANGES AND SOCIO-LEGAL TRANSFORMATIONS IN UKRAINE

Abstract. The article examines the balance between the principles of territorial integrity of states and the right of peoples to self-determination in international and



Ukrainian national law within the context of institutional changes during 2014-2026. The study is based on the thesis that the Charter of the United Nations and international human rights covenants simultaneously guarantee the right of peoples freely to determine their political status and establish the prohibition of the threat or use of force against the territorial integrity or political independence of states. The 1970 Declaration on Principles of International Law further specifies this balance by linking self-determination with the free choice of political status, while not transforming it into a universal right of a local community to unilateral secession from a democratic state. On this basis, the Ukrainian constitutional model is analyzed, according to which sovereignty extends throughout the entire territory of the state, and any alteration of the territory is possible only through the expression of will of the Ukrainian people as a whole. Particular attention is paid to the legal assessment of the annexation of Crimea, the armed conflict in Donbas, the policy of non-recognition of occupation acts, decentralization, administrative-territorial reform, the modernization of language and minority policies, as well as the protection of internally displaced persons. It is substantiated that internal self-determination in Ukraine should be implemented through the participation of communities in local self-government, guarantees of the rights of national minorities and indigenous peoples, and access to education and culture rather than through territorial separation. Special emphasis is also placed on the case law of the European Court of Human Rights and advisory opinions of international institutions concerning the relationship between the principle of self-determination and state sovereignty. It is argued that an effective constitutional model must ensure an adequate level of political representation, mechanisms of intercultural dialogue, and legal guarantees of non-discrimination that minimize the risks of separatism and external interference. The article concludes that a sustainable model of post-war reintegration should combine the inviolability of internationally recognized borders, effective human rights protection, and institutional trust between the central government and local communities.

Keywords: administrative-territorial structure, autonomy, territorial integrity, self-determination of peoples, Constitution of Ukraine, international law, decentralization, national minorities, indigenous peoples, internally displaced persons, Autonomous Republic of Crimea, Donetsk and Luhansk regions, reintegration.

Постановка проблеми. Після 2014 року Україна опинилася в ситуації, коли абстрактна для більшості конституційних систем колізія між територіальною цілісністю та самовизначенням народів стала безпосереднім питанням державного виживання, прав людини й інституційної модернізації. Анексія Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, підтримка Російською Федерацією збройних формувань окремих районах Донецької та Луганської областей, а з 2022 року повномасштабна агресія, актуалізували необхідність чітко розмежувати внут-



рішнє самовизначення народів, автономію, місцеве самоврядування та сепаратизм. Для України така проблема має не лише зовнішньополітичний, а й соціально-правовий вимір: держава повинна одночасно захищати кордони, гарантувати права осіб на деокупованих територіях, підтримувати внутрішньо переміщених осіб і забезпечувати права національних меншин та корінних народів.

Міжнародне право не закріплює безумовного пріоритету права на самовизначення народів над принципом територіальної цілісності держав або навпаки. Статут ООН формулює мету розвитку дружніх відносин між націями на основі рівноправності та самовизначення народів, але водночас прямо забороняє погрозу силою чи її застосування проти територіальної цілісності або політичної незалежності держави [1]. Міжнародні пакти 1966 року повторюють право всіх народів на самовизначення, а Декларація про принципи міжнародного права 1970 року поєднує це право з обов'язком поважати суверенну рівність і кордони держав [2; 3]. Отже, предметом наукового аналізу є не конкуренція двох ізольованих принципів, а механізм їх узгодження в демократичному правопорядку.

Для України ключовим є конституційне положення про те, що суверенітет поширюється на всю територію, держава є унітарною, а територія в межах існуючого кордону є цілісною і недоторканною [4]. Така модель не заперечує культурної, мовної чи політичної самотності спільнот, але відмежовує її від права частини населення самостійно змінювати статус території. Власне тому рішення Конституційного Суду України від 20 березня 2014 року щодо кримської декларації стало не лише реакцією на конкретний акт, а й доктринальним орієнтиром: Конституція не передбачає одностороннього самовизначення окремої частини громадян, наслідком якого є зміна території України [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблема співвідношення принципу територіальної цілісності та права на самовизначення народів розглядається через три основні підходи. Перший спирається на деколонізаційну традицію та підкреслює, що право на зовнішнє самовизначення історично було відповіддю на колоніальне панування, іноземну окупацію або системне позбавлення народу участі в політичному житті. Другий підхід акцентує на внутрішньому самовизначенні, тобто на представництві, автономії, місцевому самоврядуванні, мовних і культурних гарантіях. Третій підхід аналізує виняткові доктрини «remedial secession», але наголошує, що вони не стали усталеним загальним правилом і не можуть бути використані як ширма для зовнішньої агресії.

Українські дослідження після 2014 року фокусуються на конституційних межах автономії, правовому режимі тимчасово окупованих територій, відповідальності держави-агресора, гарантіях прав людини в умовах окупації, а також на наслідках децентралізації. Окремий блок становлять праці щодо кримськотатарського народу, національних меншин, мовної політики, інтеграції внутрішньо



переміщених осіб і перспектив перехідного правосуддя. Однією з ключових невирішених проблем залишається пошук балансу між політикою невизнання незаконної зміни кордонів та забезпеченням належного захисту прав осіб, які перебувають під окупаційним контролем або були вимушено переміщені.

Мета статті – дослідження інституційних та соціально-правових механізмів реагування України після 2014 року на виклики, пов’язані зі збройною агресією, тимчасовою окупацією частини території держави, внутрішнім переміщенням населення та дискусіями щодо реалізації права на самовизначення. Для досягнення цієї мети необхідно: розкрити зміст відповідних принципів у міжнародному праві; проаналізувати українські конституційні засади територіальної єдності; охарактеризувати ключові інституційні зміни 2014-2026 років; оцінити соціально-правові трансформації у сфері прав національних меншин, мовної політики.

Методологічною основою дослідження є поєднання формально-догматичного, порівняльно-правового, системного та соціально-правового методів. Формально-догматичний метод використано для аналізу норм Статуту ООН, міжнародних пактів, Конституції України та національних законів. Порівняльно-правовий метод дав змогу співвіднести український підхід із практикою ООН, Міжнародного суду ООН і Європейського суду з прав людини. Системний метод дозволяє розглядати територіальну цілісність, права людини, децентралізацію та реінтеграцію не як окремі політики, а як елементи єдиного конституційного механізму.

Виклад основного матеріалу. У міжнародному праві принцип територіальної цілісності держав є гарантією забезпечення міжнародного правопорядку та стабільності міждержавних відносин. Його зміст на обмежується формальною недоторканністю ліній державних кордонів, а й охоплює заборону силового тиску, окупації, анексії чи створення під зовнішнім контролем де-факто утворень. Право на самовизначення народів, у свою чергу, спрямоване на недопущення політичного поневолення народів і забезпечення їхньої можливості вільно визначати політичний, економічний, соціальний і культурний розвиток [2]. У демократичній державі первинною формою такого права є внутрішнє самовизначення, яке передбачає участь населення в управлінні державними справами, політичне представництво, захист культурної та мовної ідентичності, а також рівний доступ до державних і суспільних інституцій.

Декларація про принципи міжнародного права 1970 року закріплює право народів на самовизначення у взаємозв’язку з принципами незастосування сили, суверенної рівності та територіальної цілісності держав [3]. Вона визнає різні форми реалізації права на самовизначення, водночас наголошуючи, що його здійснення не повинно призводити до порушення територіальної цілісності чи політичної єдності держав, які діють відповідно до принципу рівноправності та



забезпечують представництво всього населення без дискримінації. Саме це положення є ключовим для українського контексту, оскільки локальне волевиявлення населення, організоване під військовим контролем іноземної держави, не відповідає міжнародно-правовим критеріям вільного та справжнього здійснення права на самовизначення.

Практика Генеральної Асамблеї ООН щодо України підтвердила такий підхід. Резолюція 68/262 «Територіальна цілісність України» закликала держави утримуватися від дій, спрямованих на порушення національної єдності та територіальної цілісності України, і наголосила на відсутності правових наслідків кримського «референдуму» 2014 року [6]. Значення цієї резолюції полягає не лише в політичному засудженні анексії Автономної Республіки Крим, а й у підтвердженні того, що окупаційна зміна фактичного контролю не змінює міжнародно-правового статусу території.

Конституційна система України побудована на поєднанні принципу унітарності держави, народного суверенітету та гарантуванні культурної багатоманітності. Стаття 5 Конституції визначає Український народ носієм суверенітету, стаття 2 закріплює цілісність території, а стаття 73 передбачає, що питання про зміну території України вирішуються виключно всеукраїнським референдумом [4]. Отже, рішення щодо територіальних змін не можуть вирішуватися на локальному рівні окремою областю, громадою чи частиною населення держави. Водночас статті 10 і 11 Конституції забезпечують розвиток державної мови та гарантують права корінних народів і національних меншин, що формує правові засади реалізації внутрішнього самовизначення.

Рішення Конституційного Суду України № 3-рп/2014 конкретизувало ці положення щодо Автономної Республіки Крим. Суд визнав неконституційною постанову Верховної Ради АРК про декларацію незалежності та вказав, що органи автономії не мають повноважень змінювати територіальний статус України [5]. З правового погляду це рішення важливе з двох причин. По-перше, воно унеможлиблює підміну всеукраїнського народного суверенітету локальним плебісцитом. По-друге, воно залишає простір для реального самоврядування, але лише в межах Конституції України.

Інституційні перетворення, здійснені в Україні у 2014–2026 роках, були спрямовані на зміцнення державної єдності шляхом поєднання ефективного державного управління з розширенням можливостей місцевого самоврядування. Одним із ключових напрямів цих реформ стала децентралізація. У результаті формування спроможних територіальних громад та проведення адміністративно-територіальної реформи, зокрема укрупнення районів відповідно до Постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-IX, було суттєво оновлено адміністративно-територіальний устрій держави та розширено фінансові й управлінські повноваження органів місцевого самоврядування. [7].



У контексті внутрішнього самовизначення це має принципове значення: місцеве самоврядування пропонує легальний механізм участі громад у вирішенні справ місцевого значення, не виходячи за межі конституційних засад унітарної держави.

Разом із тим децентралізація має здійснюватися в межах конституційних засад унітарної держави та не повинна спричиняти фрагментацію системи публічного управління. Досвід України свідчить, що розвиток спроможного місцевого самоврядування є важливим чинником підвищення ефективності публічного управління та зміцнення довіри громадян до державних інститутів. Фіскальна децентралізація, розширення доступу до адміністративних послуг, розвиток центрів надання адміністративних послуг, участь жителів у місцевому плануванні та міжмуніципальне співробітництво сприяють збалансованому розвитку територій, підвищенню якості місцевого врядування та зменшенню ризиків соціальної й економічної ізоляції окремих громад. Натомість поглиблення протиріч між центральними та місцевими органами влади може негативно впливати на суспільну згуртованість і ефективність реалізації державної політики.

Окремий напрям інституційних трансформацій становить політика щодо національних меншин і корінних народів. Зокрема, Закон України «Про національні меншини (спільноти) України» деталізував права таких спільнот на самоідентифікацію, участь у публічному житті, використання мов, культурну діяльність та підтримку відповідних інституцій [8]. Ці гарантії слід розглядати як юридичний інструмент внутрішнього самовизначення. Їх ефективність залежить не лише від тексту закону, а й від адміністративної практики: фінансування культурних програм, підготовки педагогічних кадрів, доступу до освіти, діалогу з представницькими органами меншин і належної комунікації державної мовної політики.

Мовна політика в умовах війни має особливо чутливий характер. Держава об'єктивно зацікавлена в посиленні української мови як елементу конституційної ідентичності та публічної єдності. Водночас, міжнародні стандарти вимагають, щоб заходи з утвердження державної мови не призводили до непропорційного звуження культурних і освітніх прав меншин. Баланс можливий тоді, коли українська мова виконує інтеграційну функцію, а мови меншин зберігають реальні канали використання у приватному житті, культурі, медіа, початковій освіті та місцевих ініціативах у межах закону.

Соціально-правовий вимір проблеми особливо виразний у сфері внутрішнього переміщення. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» визначив базові гарантії обліку, соціальної підтримки, доступу до документів, праці, освіти та житла [9]. За інформаційним «dashboard» Мінсоцполітики, кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб



вимірюється мільйонами [10]. Це означає, що захист таких людей є не тимчасовою гуманітарною програмою, а довготривалим компонентом соціальної держави, який впливає на виборчі права, місцеву демократію, ринок праці, житлову політику та інтеграцію громад.

Однією з проблем стало те, що реєстраційна модель тривалий час прив'язувала значну частину прав людини до формального місця проживання. Для внутрішньо переміщених осіб це створювало ризики фактичної нерівності, зокрема щодо участі у місцевих виборах та доступу до окремих адміністративних послуг. Справа *Selygenenko and Others v. Ukraine*, пов'язана з виборчими правами внутрішньо переміщених осіб, демонструє, що демократична участь переміщених осіб є елементом не лише соціальної політики, а й внутрішнього самовизначення громадян, які зберігають зв'язок із державою попри втрату домівки або окупацію [11].

Правовий режим тимчасово окупованих територій і реінтеграційна політика повинні поєднувати невизнання окупаційних актів із захистом приватних прав. Законодавство щодо окремих районів Донецької та Луганської областей, а також загальна політика невизнання виходять із того, що окупаційна адміністрація не набуває легітимності через фактичний контроль [12].

Європейський суд з прав людини у справах, пов'язаних із сепаратистськими утвореннями, виходить із практичного підходу до юрисдикції та відповідальності. У справі *Plașcu and Others v. Moldova and Russia* суд показав, що наявність де-факто режиму не усуває обов'язків держав щодо прав людини і не створює легітимного нового суверена [13]. Для України цей підхід важливий тим, що відділяє питання статусу території від питання захисту особи: територія залишається частиною держави, але права людини мають захищатися настільки, наскільки це можливо за конкретних умов.

Міжнародний суд ООН у рішеннях 2024 року щодо спорів між Україною і Російською Федерацією не вирішував питання належності Криму як предмет територіального спору, однак підтвердив значення міжнародних зобов'язань Росії, зокрема у площині боротьби з фінансуванням тероризму та ліквідації расової дискримінації [14]. У справі щодо тверджень про геноцид суд також розмежував юрисдикційні питання та зміст російських наративів, які використовувалися для обґрунтування агресії [15]. У ширшому контексті ці рішення демонструють, що міжнародні судові механізми залишаються важливим інструментом фіксації порушень навіть тоді, коли вони не дають негайного територіального результату.

Події в Автономній Республіці Крим та на сході України демонструють особливості використання риторики самовизначення в умовах зовнішнього впливу на внутрішньополітичні процеси держави. У Криму голосування щодо зміни статусу півострова відбулося в умовах російської військової присутності



та поза межами процедур, передбачених Конституцією України для вирішення територіальних питань. На сході України проголошення та функціонування квазідержавних утворень також здійснювалися поза межами українського конституційного та виборчого правопорядку. В обох випадках апеляція до внутрішнього самовизначення виконувала функцію політичного виправдання зовнішнього втручання, а не реального механізму вільного волевиявлення населення.

Критерії легітимності референдумів у таких ситуаціях мають принципове значення. Референдум щодо територіального статусу не може бути вільним, якщо проводиться під контролем іноземних військ, без незалежного адміністрування, без доступу національних органів влади, без свободи агітації, без достовірного реєстру виборців і без міжнародного спостереження, погодженого з суверенною державою. Крім того, унітарна конституційна модель України вимагає, щоб питання зміни території вирішувалося не частиною населення відповідного регіону, а всім народом держави. Тому навіть формальна участь значної кількості місцевих жителів не усуває дефекту компетенції та не легітимує результат.

Важливим соціально-правовим наслідком окупації є трансформація громадянської ідентичності. Війна посилила значення політичної, а не етнічної концепції української нації: громадянська солідарність формується навколо належності до українського конституційного простору, захисту держави та спільного досвіду спротиву. Водночас, надмірна етнізація публічної політики була б небезпечною, оскільки могла б відтворити логіку поділу громадян за мовою або походженням. Саме тому інтеграційна політика має акцентувати на рівності громадян, спільній відповідальності, культурному плюралізмі та недопущенні колективної стигматизації жителів територій, які перебували під окупацією.

Післявоєнна реінтеграція деокупованих територій потребуватиме не лише відновлення адміністрацій, судів, поліції та соціальних сервісів, а й відновлення довіри до права. Йдеться про перевірку кадрових рішень, очищення освітнього та інформаційного простору від нав'язаних окупаційних практик, верифікацію документів, захист власності, підтримку людей, які пережили примусову паспортизацію, депортацію або інші форми тиску. Право має забезпечити розмежування між особами, які були змушені виживати в умовах окупації, та особами, які свідомо сприяли агресору. Без такого розмежування реінтеграція може перетворитися або на безкарність, або на несправедливе колективне покарання.

Особливу роль у цьому процесі відіграватимуть місцеві інституції. Деокупована громада повинна швидко отримати доступ до базових послуг, місцевого бюджетування, відновлення інфраструктури, гуманітарної допомоги та безпечної комунікації з центральними органами влади. Водночас, до



проведення повноцінних місцевих виборів необхідні перехідні адміністративні моделі, які гарантуватимуть законність, безпеку і недопущення впливу окупаційних мереж. Такий підхід не суперечить місцевому самоврядуванню, оскільки перехідні обмеження мають бути тимчасовими, пропорційними і спрямованими на відновлення умов для реальної демократичної участі.

Окремої уваги потребує інформаційно-правовий аспект реалізації права народів на самовизначення. Вільне формування політичної волі неможливе в умовах цензури, пропаганди, примусової паспортизації, переслідування проукраїнських активістів, витіснення незалежних медіа та здійснення контролю над освітою. Тому оцінка голосувань, проведених на окупованих територіях, потребує врахування не лише самого факту голосування, а й умов, у яких воно відбувалося, зокрема стану інформаційного середовища, рівня політичної свободи, наявності альтернативних джерел інформації та гарантій вільного волевиявлення населення. З цієї причини міжнародно-правове невизнання таких актів є не формальністю, а способом захисту реальної свободи волевиявлення.

Не менш важливою є проблема громадян України, які залишаються на тимчасово окупованих територіях. Держава не повинна втрачати з ними правового та комунікаційного зв'язку. Освітні програми, дистанційні адміністративні сервіси, спрощене отримання документів, підтримка українських медіа, безпечні канали звернення до органів влади і можливість вступу до українських закладів освіти виконують функцію довгострокового збереження громадянської належності. У цьому контексті самовизначення означає також право людини не бути примусово інтегрованою в чужий політико-правовий простір.

Порівняння з іншими територіальними конфліктами свідчить, що заморожування статусу без належного правового супроводу породжує тривалу зону безвідповідальності. Де-факто режими використовують невизначеність для контролю над населенням, а держави-спонсори – для політичного тиску на суверенну державу. Тому українська стратегія має поєднувати дипломатичне невизнання, санкції, документування воєнних злочинів, підтримку постраждалих і послідовну підготовку законодавства до моменту деокупації. Такий підхід підсилює не тільки позицію держави, а й правову визначеність для громадян.

У доктринальному вимірі право народів на самовизначення може бути розглянуте через три взаємопов'язані рівні його реалізації. Перший рівень – індивідуальний, пов'язаний із правом людини на ідентичність, мову, освіту, свободу об'єднань та участь у виборчих процесах. Другий рівень охоплює колективні форми реалізації внутрішнього самовизначення, включаючи діяльність місцевого самоврядування, представництво різних суспільних груп, захист культурного різноманіття, а також механізми участі національних меншин і корінних народів у процесах ухвалення рішень. Третій рівень – зовнішнє само-



визначення, яке в сучасному міжнародному праві розглядається як винятковий механізм і не може використовуватися для легітимації анексії територій чи відокремлення, здійснюваного під зовнішнім контролем. Такий підхід дає змогу чіткіше розмежувати питання забезпечення прав людини, реалізації внутрішнього самоврядування та зміни міжнародно-правового статусу територій.

У цьому сенсі українська правова політика має набувати послідовної форми, спрямованої не лише на протидію порушенням міжнародного права, а й на зміцнення механізмів захисту прав людини та розвитку демократичного врядування.

Недостатньо лише заперечувати незаконні дії держави-агресора, необхідно забезпечити ефективне функціонування конституційно-правових інститутів, здатних гарантувати реалізацію прав і свобод людини та громадянина. А саме: доступність судового захисту, належну якість адміністративних послуг, ефективні механізми відшкодування шкоди, захист права власності, дотримання принципу недискримінації, а також створення реальних можливостей для участі громадян і територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення. Саме рівень забезпечення та захисту прав людини значною мірою визначає ефективність реалізації внутрішнього самовизначення в межах єдиної держави.

Висновки. Територіальна цілісність і право народів на самовизначення є фундаментальними принципами сучасного міжнародного права, вони мають розглядатися у взаємозв'язку та узгоджуватися так, щоб право на самовизначення не використовувалося як підстава для порушення суверенітету, територіальної цілісності чи політичної незалежності держав, а принцип територіальної цілісності не перешкоджає би забезпеченню належних умов для участі населення в політичному, соціальному та культурному житті. Відповідно до конституційних засад України питання зміни території держави належать до компетенції Українського народу, тоді як захист культурної самобутності та реалізація прав територіальних громад, національних меншин і корінних народів здійснюються через механізми внутрішнього самовизначення.

Досвід України після 2014 року свідчить, що ефективна відповідь на агресію не може обмежуватися заходами національної безпеки. Водночас важливу роль відіграють розвиток місцевого самоврядування, підвищення спроможності територіальних громад, захист прав національних меншин і корінних народів, підтримка внутрішньо переміщених осіб, гарантування ефективного судового захисту прав людини та використання міжнародно-правових механізмів для фіксації й оцінки порушень міжнародного права. Саме комплекс цих заходів сприяє одночасному зміцненню державної єдності та забезпеченню прав і законних інтересів різних суспільних груп, що відповідає сучасному розумінню співвідношення принципу територіальної цілісності та права народів на самовизначення.



Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що забезпечення територіальної цілісності України найбільшою мірою узгоджується з моделлю, яка поєднує непорушність державних кордонів із широкими можливостями реалізації внутрішнього самовизначення через механізми захисту прав людини, місцевого самоврядування та розвитку інклюзивної громадянської ідентичності.

Література:

1. Charter of the United Nations. United Nations. 1945. URL: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter> (дата звернення: 04.06.2026).
2. International Covenant on Civil and Political Rights ; International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. 1966. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments> (дата звернення: 04.06.2026).
3. Declaration on Principles of International Law concerning Friendly Relations and Co-operation among States in accordance with the Charter of the United Nations : UN General Assembly Resolution 2625 (XXV). 1970. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/202170> (дата звернення: 04.06.2026).
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 04.06.2026).
5. Рішення Конституційного Суду України від 20.03.2014 № 3-рп/2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710-14> (дата звернення: 04.06.2026).
6. Territorial Integrity of Ukraine : UN General Assembly Resolution 68/262. 2014. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/767565> (дата звернення: 04.06.2026).
7. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/807-20> (дата звернення: 04.06.2026).
8. Про національні меншини (спільноти) України : Закон України від 13.12.2022 № 2827-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20> (дата звернення: 04.06.2026).
9. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> (дата звернення: 04.06.2026).
10. Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України. Dashboard ВПО. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (дата звернення: 04.06.2026).
11. Selygenenko and Others v. Ukraine. European Human Rights Advocacy Centre. URL: https://ehrac.org.uk/en_gb/key-ehrac-cases/selygenenko-others-v-ukraine/ (дата звернення: 04.06.2026).
12. Про особливості державної політики із забезпечення державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях : Закон України від 18.01.2018 № 2268-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2268-19> (дата звернення: 04.06.2026).
13. Plașcu and Others v. Moldova and Russia : Judgment of the European Court of Human Rights, Application No. 48787/99. 2004. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-61886> (дата звернення: 04.06.2026).
14. Application of the International Convention for the Suppression of the Financing of Terrorism and of the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination (Ukraine v. Russian Federation) : Judgment of 31 January 2024. International Court of Justice. URL: <https://www.icj-cij.org/node/203473> (дата звернення: 04.06.2026).



15. Allegations of Genocide under the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Ukraine v. Russian Federation) : Judgment of 2 February 2024. International Court of Justice. URL: <https://www.icj-cij.org/node/203503> (дата звернення: 04.06.2026).

References:

1. United Nations. (1945). *Charter of the United Nations*. <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
2. United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights. (1966). *International Covenant on Civil and Political Rights; International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments>
3. United Nations General Assembly. (1970). *Declaration on principles of international law concerning friendly relations and co-operation among states in accordance with the Charter of the United Nations (Resolution 2625 (XXV))*. <https://digitallibrary.un.org/record/202170>
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
5. Constitutional Court of Ukraine. (2014). *Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy No. 3-rp/2014 vid 20.03.2014* [Decision of the Constitutional Court of Ukraine No. 3-rp/2014 of March 20, 2014]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710-14>
6. United Nations General Assembly. (2014). *Territorial integrity of Ukraine (Resolution 68/262)*. <https://digitallibrary.un.org/record/767565>
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). *Pro utvorennia ta likvidatsiiu raioniv: Postanova No. 807-IX vid 17.07.2020* [On the formation and liquidation of districts: Resolution No. 807-IX of July 17, 2020]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/807-20>
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Pro natsionalni menshyny (spilnoty) Ukrainy: Zakon Ukrainy No. 2827-IX vid 13.12.2022* [On national minorities (communities) of Ukraine: Law of Ukraine No. 2827-IX of December 13, 2022]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2827-20>
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Pro zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib: Zakon Ukrainy No. 1706-VII vid 20.10.2014* [On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons: Law of Ukraine No. 1706-VII of October 20, 2014]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18>
10. Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy of Ukraine. (n.d.). *Dashboard VPO* [IDPs dashboard]. <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
11. European Human Rights Advocacy Centre. (n.d.). *Selygenenko and Others v. Ukraine*. https://ehrac.org.uk/en_gb/key-ehrac-cases/selygenenko-others-v-ukraine/
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Pro osoblyvosti derzhavnoi polityky iz zabezpechennia derzhavnoho suverenitetu Ukrainy na tymchasovo okupovanykh terytoriiakh u Donetskii ta Luhanskii oblastiakh: Zakon Ukrainy No. 2268-VIII vid 18.01.2018* [On the peculiarities of state policy for ensuring Ukraine's state sovereignty over temporarily occupied territories in Donetsk and Luhansk oblasts: Law of Ukraine No. 2268-VIII of January 18, 2018]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2268-19>
13. European Court of Human Rights. (2004). *Ilaşcu and Others v. Moldova and Russia* (Application No. 48787/99). <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-61886>
14. International Court of Justice. (2024). *Application of the International Convention for the Suppression of the Financing of Terrorism and of the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination (Ukraine v. Russian Federation)*, Judgment of 31 January 2024. <https://www.icj-cij.org/node/203473>



15. International Court of Justice. (2024). *Allegations of Genocide under the Convention on the Prevention and Punishment of the Crime of Genocide (Ukraine v. Russian Federation)*, Judgment of 2 February 2024. <https://www.icj-cij.org/node/203503>

Дата першого надходження статті до видання: 11.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.05.2026





УДК 347.454.3:347.51

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-186-191](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-186-191)

Венгер Тарас Юрійович аспірант 3 року навчання кафедри цивільно-правових дисциплін економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, м. Одеса, <https://orcid.org/0009-0003-5111-2897>

ПОНЯТТЯ ТА ПРАВОВА ПРИРОДА ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ПОРУШЕННЯ ДОГОВОРІВ ПІДРЯДНОГО ТИПУ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню поняття, сутності, та правової природи цивільно-правової відповідальності за порушення договорів підрядного типу.

У науковій статті здійснено аналіз основних доктринальних підходів до розуміння цивільно-правової відповідальності у цивілістичній науці.

Автором досліджено цивільно-правову відповідальність за допомогою трьох підходів: цивільно-правова відповідальність як система заходів впливу та примусу; цивільно-правова відповідальність як санкція; а також цивільно-правова відповідальність як новий додатковий обов'язок.

Проаналізовано переваги та недоліки кожного з концептуальних підходів, а також досліджено особливості їх трансформації під впливом специфіки підрядних зобов'язань. У межах першого підходу акцентовано увагу на інструментальній ролі відповідальності, що об'єднує різноманітні примусові засоби у цілісну систему. Другий підхід розглянуто крізь призму позбавлення правопорушника певних майнових благ, а третій – як появу додаткового юридичного обтяження, яке не існувало до моменту вчинення правопорушення.

У науковому дослідженні обґрунтовано, що визначення поняття цивільно-правової відповідальності у сфері порушення договорів підрядного типу вимагає відходу від універсальних загальнотеоретичних дефініцій і врахування унікальної юридичної специфіки самого підрядного зобов'язання.

Шляхом синтезу наявних теоретичних здобутків сформульовано авторське визначення поняття цивільно-правової відповідальності за порушення договорів підрядного типу.

Доведено, що правова природа досліджуваного інституту має комплексний характер, поєднуючи функції захисту, відновлення та майнового покарання.

Ключові слова: цивільно-правова відповідальність, порушення, договір, порушення договору, договір підряду, санкція, спосіб захисту, майнові наслідки, підрядник, замовник, баланс інтересів.



Venger Taras Yuriyovych, 3rd year postgraduate student of the Department of Civil Law Disciplines, Faculty of Economics and Law, Odesa I. I. Mechnikov National University, Odesa, <https://orcid.org/0009-0003-5111-2897>

THE CONCEPT AND LEGAL NATURE OF CIVIL LIABILITY OF BREACH OF CONSTRUCTION'S TYPE CONTACTS

Abstract. The article is devoted to the study of the concept, essence, and legal nature of civil liability for breach of contracts of the contractual (work) type.

There is provided an analysis of the main doctrinal approaches to understanding civil liability in the science of civil law in the scientific article.

The author examines civil liability through three key approaches: civil liability as a system of measures of influence and coercion; civil liability as a sanction; and civil liability as a new additional obligation.

The advantages and disadvantages of each conceptual approach are analyzed, and the peculiarities of their transformation under the influence of the specific characteristics of contractual obligations are investigated.

Within the first approach, attention is focused on the instrumental role of liability, which combines various coercive tools into a coherent system. The second approach is considered through the prism of depriving the offender of certain property benefits, and the third one as the emergence of an additional legal burden that did not exist before the offense was committed.

The scientific study substantiates that defining the concept of civil liability in the field of breach of contracts of the contractual type requires a departure from universal general theoretical definitions and necessitates taking into account the unique legal specifics of the contract of work obligation itself.

By synthesizing the available theoretical achievements, the author's definition of the concept of civil liability for breach of contracts of the contractual type is formulated.

It is proven that the legal nature of the studied institution has a complex character, combining the functions of protection, restoration, and property punishment.

Key words: civil liability, breach, contract, breach of contract, construction contract, sanction, method of protection, property consequences, contractor, customer, balance of interests.

Постановка проблеми. Наразі, ключовим правовим інструментом, що забезпечує реалізацію процесів капітального будівництва, проектування, реконструкції та модернізації, є договори підрядного типу. Саме через призму підрядних правовідносин акумулюються та розподіляються колосальні фінансові ресурси — як внутрішні інвестиції та бюджетні кошти, так і міжнародна фінансова допомога й гранти реставраційних фондів.



Зокрема, особливого теоретичного та практичного значення набуває інститут цивільно-правової відповідальності за порушення договорів підрядного типу. Ефективність відновлення інфраструктури прямо залежить від стабільності договірних зв'язків, мінімізації правових ризиків та наявності дієвих механізмів захисту прав сторін. Правова природа відповідальності за порушення договорів підрядного типу є складною та комплексною, оскільки вона покликана не просто покарати правопорушника, а насамперед забезпечити еквівалентно-майнову компенсацію потерпілій стороні, стимулювати належне виконання робіт у чітко визначені строки та гарантувати високу якість кінцевого результату.

Крім того, за таких умов виникає необхідність збалансування інтересів сторін підрядного договору в умовах підвищеного ризику. З одного боку, замовники зацікавлені у жорстких санкціях за прострочення або дефекти робіт для недопущення неефективного використання коштів, а з іншого боку, підрядники стикаються з об'єктивними деструктивними факторами: дефіцитом робочої сили, руйнуванням логістичних ланцюгів постачання матеріалів, тривалими повітряними тривогами та перебоями в енергопостачанні. Застосування класичних підходів до цивільно-правової відповідальності без урахування певної специфіки договорів підрядного типу може призвести до масового банкрутства будівельних підприємств та затяжних судових спорів.

Таким чином, комплексне дослідження поняття та правової природи цивільно-правової відповідальності за порушення договорів підрядного типу є не лише важливою теоретичною проблемою цивілістики, а й критично необхідною умовою для врегулювання практичних питань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем цивільно-правової відповідальності взагалі займалися такі науковці, як С. М. Бервено, В. І. Борисова, М. С. Брагінський, О. В. Дзера, Ю. М. Жорнокуй, О. С. Йоффе, І. С. Канзафарова, А. Л. Святошнюк, Є. В. Харитонов, Р. Б. Шишка та інші.

Проте, окремим особливостям саме цивільно-правової відповідальності за порушення договорів приділено недостатньо уваги.

Мета статті – визначити поняття та особливості цивільно-правової відповідальності за порушення договорів підрядного типу, а також з'ясувати її правову природу.

Виклад основного матеріалу. Поняття цивільно-правової відповідальності взагалі у законодавстві не визначено, у цивілістичній літературі єдине розуміння правової категорії “цивільно-правова відповідальність” - відсутнє. Проте, можна виокремити декілька підходів до визначення поняття цивільно-правової відповідальності.

До першого підходу можемо віднести точки зору науковців, які вважають, що цивільно-правова відповідальність є системою цивільно-правових засобів (І. С. Канзафарова, Л. М. Баранова та ін.).



Так, І. С. Канзафарова вважає, що “цивільно-правова відповідальність – це зумовлена особливостями предмета і методу цивільно-правового регулювання система цивільно-правових засобів, за допомогою яких, з одного боку, забезпечується і гарантується захист цивільних прав та інтересів суб’єктів цивільного права, з другого – здійснюється штрафний і виховний вплив на правопорушників” [1, с. 14].

Л. М. Баранова стверджує, що цивільно-правова відповідальність – “це система заходів примусового характеру, які застосовуються до правопорушника і викликають у нього негативні майнові наслідки” [2, с. 333].

Отже, прихильники першого підходу (І. С. Канзафарова, Л. М. Баранова) розглядають цивільно-правову відповідальність, трактуючи її як упорядковану сукупність цивільно-правових засобів примусового та впливового характеру. Спільним для позицій вказаних науковців є акцент на “функціональному призначенні” цього інституту, яке полягає в одночасному забезпеченні захисту порушених суб’єктивних прав та покладенні на правопорушника додаткових негативних майнових наслідків.

На нашу думку, такий підхід можливо застосовувати і до цивільно-правової відповідальності за порушення договорів підрядного типу.

У контексті дослідження договорів підрядного типу такий підхід дозволяє стверджувати, що відповідальність за їх порушення не зводиться до окремої ізольованої санкції, а є комплексною системою засобів, таких як: стягнення збитків, неустойки, правові механізми усунення недоліків, спрямованих на відновлення майнового балансу між замовником і підрядником. Водночас, визначення відповідальності виключно як “системи засобів” дещо зміщує фокус на процесуальну та динамічну сторону цього явища, залишаючи простір для подальшої дискусії щодо його глибинної правової природи як міри юридичного обов’язку.

До другого підходу можемо віднести точки зору науковців, які визначають цивільно-правову відповідальність через категорію “санкція” або “негативні наслідки для правопорушника” (О. О. Красавчиков, Р. Б. Шишка та ін.).

Так, “цивільно-правова відповідальність проявляється у примусовому позбавленні порушника певних належних йому цінностей на основі рішення суду” [3, с. 209].

Проте, як вірно зазначають науковці, “попри розширене тлумачення негативних наслідків, не всі способи захисту призводять до несприятливого для правопорушників результату. Наприклад, внаслідок визнання права правопорушник може не відчувати наслідків негативного характеру. У разі оспорювання права власності особи її право захищене його визнанням, але від такого способу захисту ніяк не страждає особа, яка це право не визнає. За таких обставин можна стверджувати, що не всі способи захисту цивільних прав є санкціями” [4, с. 42–43].



Таким чином, представники другого підходу розглядають цивільно-правову відповідальність через категорію “санкції” або “негативних майнових наслідків”, акцентуючи увагу на сутнісному результаті правопорушення — примусовому позбавленні особи певних благ чи цінностей. Водночас, аналіз доктринальних джерел свідчить про недоцільність повного ототожнення відповідальності з будь-якими правовими санкціями чи способами захисту. Обґрунтованою є позиція, що не всі правові інструменти реагування на правопорушення призводять до реальних майнових втрат для суб’єкта, а отже — такі наслідки не завжди є негативними для правопорушника.

У контексті договорів підрядного типу такий підхід до розуміння цивільно-правової відповідальності дозволяє чітко розмежувати правову природу різних засобів впливу на недобросовісну сторону. Зокрема, такі заходи, як вимога замовника про безоплатне усунення підрядником недоліків у роботі або одностороння відмова від договору через прострочення [5, ст. 849, 852], є правомірними способами захисту та санкціями, спрямованими на захист інтересу кредитора, але не є цивільно-правовою відповідальністю у чистому вигляді.

На нашу думку, цивільно-правова відповідальність у підрядних зобов’язаннях може розглядатися через категорію “санкція” у випадках, коли остання зумовлює додатковий майновий тягар для порушника, який виходить за межі первинного договірної обов’язку (наприклад, реальне відшкодування збитків, стягнення упущеної вигоди або сплата штрафних санкцій).

Також, необхідно звернутися до третього підходу, прихильники якого розглядають цивільно-правову відповідальність як новий додатковий юридичний обов’язок (В. Д. Примак та ін.). У межах цієї концепції акцентується увага на тому, що порушення первинного зобов’язання (наприклад, обов’язок підрядника вчасно збудувати об’єкт) не припиняє правовідносини, а трансформує їх, породжуючи новий, додатковий обов’язок — зазнання майнових втрат (сплатити пеню чи відшкодувати збитки).

Примак В.Д. визначає цивільно-правову відповідальність як додатковий або новий щодо невиконаного обов’язок боржника-правопорушника за рахунок власного майна відновити порушений внаслідок невиконання чи неналежного виконання зобов’язання майновий стан кредитора (потерпілого) або компенсувати немайнові (моральні) втрати останнього [6, с. 31].

Таким чином, розглянувши три вищевказані підходи до розуміння поняття та сутності цивільно-правової відповідальності, на нашу думку, до розуміння поняття цивільно-правової відповідальності за порушення договорів підрядного типу, доцільно застосовувати “комплексний” підхід. Так, під цивільно-правовою відповідальністю за порушення договорів підрядного типу пропонуємо вважати зумовлену специфікою предмета і методу цивільно-правового регулювання систему примусових заходів майнового характеру, що виражається у покладенні



на правопорушника (підрядника або замовника) нового додаткового юридичного обов'язку зазнати несприятливих майнових наслідків, у вигляді відшкодування збитків чи сплати неустойки, з метою відновлення порушеного майнового стану та балансу інтересів іншої сторони зобов'язання.

Висновки. Таким чином, на основі наявних у цивілістичній науці підходів до розуміння цивільно-правової відповідальності, можемо стверджувати, що правова природа цивільно-правової відповідальності за порушення договорів підрядного типу має складний, комплексний характер.

Вона виступає одночасно і системою засобів захисту інтересів сторін, і санкцією за невиконання умов, і новим юридичним обов'язком право-порушника.

Література:

1. Канзафарова І. С. Теоретичні основи цивільно-правової відповідальності в Україні : дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2007. 453 с.
2. Цивільне право України : підручник. У 2-х т. За заг. ред. В.І. Борисової, І.В. Спасибо-Фатєєвої, В.Л. Яроцького. Київ : Юрінком Інтер, 2007. Т. 1. 480 с.; Т.2. 552 с.
3. Шишка Р. Б. Цивільно-правова відповідальність і деліктне зобов'язання. Збірник наукових праць Ірпінської фінансово-юридичної академії (право). 2013. Вип. 2. С. 209.
4. Ромашченко І.О. Зміна та припинення цивільного правовідношення як способи захисту цивільних прав. Київ : Алерта, 2016. 242 с.
5. Цивільний кодекс України: закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
6. Примак В. Д. Цивільно-правова відповідальність юридичних осіб: Монографія. К.: Юрінком Інтер, 2007. 433с.

References:

1. Kanzafarova, I. S. (2007). *Teoretychni osnovy tsyvilno-pravovoi vidpovidalnosti v Ukraini* [Theoretical foundations of civil liability in Ukraine] (Doctoral dissertation). Kyiv [in Ukrainian].
2. Borysova, V. I., Spasybo-Fatieieva, I. V., & Yarotskyi, V. L. (Eds.). (2007). *Tsyvilne pravo Ukrainy* [Civil law of Ukraine] (Vols. 1–2). Yurinkom Inter [in Ukrainian].
3. Shyshka, R. B. (2013). *Tsyvilno-pravova vidpovidalnist i deliktne zoboviazannia* [Civil liability and tort obligation]. *Zbirnyk naukovykh prats Irpynskoi finansovo-yurydychnoi akademii (pravo)* [Collection of Scientific Papers of the Irpin Financial and Legal Academy (Law)], (2) [in Ukrainian].
4. Romashchenko, I. O. (2016). *Zmina ta pryypynennia tsyvilnoho pravovidnoshennia yak sposoby zakhystu tsyvilnykh prav* [Modification and termination of civil legal relations as methods of protecting civil rights]. Alerta [in Ukrainian].
5. *Tsyvilnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 № 435-IV* [Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine of January 16, 2003 No. 435-IV]. (2003). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
6. Prymak, V. D. (2007). *Tsyvilno-pravova vidpovidalnist yurydychnykh osib: Monohrafiia* [Civil liability of legal entities: Monograph]. Yurinkom Inter [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026



УДК 342.9:351.711:343.352(477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-192-206](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-192-206)

Голоскік Владислав Віталійович аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, <https://orcid.org/0009-0009-2646-9302>

Кравченко Владислав Ігорович аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, <https://orcid.org/0009-0005-2844-8469>

КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ МАЙНОМ В УМОВАХ ОНОВЛЕНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті здійснено системний аналіз корупційних ризиків у сфері управління державним майном з урахуванням принципових нормативних змін, запроваджених Законом України від 22 лютого 2024 року № 3587-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління». Обґрунтовано, що оновлена система корпоративного управління державних унітарних підприємств та господарських товариств з державною часткою понад 50 відсотків передбачає обов'язкове утворення наглядових рад, дворівневу структуру управління, формування Політики державної власності та Політики винагороди, що загалом створює нову конфігурацію адміністративно-правових засобів запобігання корупції в зазначеній сфері.

Доведено, що класифікація корупційних ризиків у сфері управління державним майном має охоплювати чотири основні групи: нормативно-правові, інституційні, операційні та кадрові ризики. Підкреслено, що нормативно-правові ризики на сучасному етапі загострюються через незавершеність законодавчої реформи: попри ухвалення Закону № 3587-ІХ, Постанова Кабінету Міністрів України від 4 липня 2017 року № 668 щодо умов оплати послуг членів наглядових рад до цього часу не приведена у відповідність до нової рамкової конструкції, що породжує колізію між положеннями зазначеного закону та підзаконним актом.

Окремо акцентовано на тому, що формальне завершення дії Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» наприкінці 2025 року, поряд із незавершеністю процесу ухвалення Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки, створює період зниженої нормативної визначеності антикорупційної політики держави. Запропоновано систему рекомендацій щодо



мінімізації виявлених ризиків з опертям на принципи індивідуалізації відповідальності та забезпечення прозорості діяльності суб'єктів управління державним майном, у тому числі через прискорення приведення підзаконних актів у відповідність до Закону № 3587-IX.

Ключові слова: антикорупційна політика; запобігання корупції; корпоративне управління; корупційні ризики; наглядова рада; підприємства державного сектору економіки; управління державним майном.

Vladyslav Holoskik Postgraduate Student, Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, Dnipro, <https://orcid.org/0009-0009-2646-9302>

Vladyslav Ihorovych Kravchenko Postgraduate Student, Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, Dnipro, <https://orcid.org/0009-0005-2844-8469>

CORRUPTION RISKS IN THE SPHERE OF STATE PROPERTY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE UPDATED CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM: AN ADMINISTRATIVE-LAW PERSPECTIVE

Abstract. The article provides a systemic analysis of corruption risks in the sphere of state property management taking into account the fundamental normative changes introduced by the Law of Ukraine of 22 February 2024 No. 3587-IX "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Improvement of Corporate Governance". It is substantiated that the updated corporate governance system of state unitary enterprises and business companies with a state share exceeding 50 percent provides for the mandatory establishment of supervisory boards, a two-tier management structure, and the formation of a State Ownership Policy and a Remuneration Policy, which collectively create a new configuration of administrative-law tools for preventing corruption in this sphere.

It is demonstrated that the classification of corruption risks in the sphere of state property management should cover four main groups: normative-legal, institutional, operational, and human resources risks. It is emphasized that normative-legal risks are currently aggravated due to the incompleteness of the legislative reform: despite the adoption of Law No. 3587-IX, the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 4 July 2017 No. 668 on the conditions of remuneration of members of supervisory boards has not yet been brought into compliance with the new framework, which generates a conflict between provisions of the said law and the by-law.

Particular attention is drawn to the fact that the formal expiration of the Law of Ukraine "On the Principles of State Anti-Corruption Policy for 2021-2025" at the end



of 2025, combined with the unfinished process of adopting the Anti-Corruption Strategy for 2026-2030, creates a period of reduced normative certainty of the state anti-corruption policy. A system of recommendations for minimizing the identified risks is proposed, based on the principle of individualization of responsibility and ensuring transparency of the activities of entities managing state property.

Keywords: anti-corruption policy; corporate governance; corruption prevention; corruption risks; state property management; state-sector enterprises; supervisory board.

Постановка проблеми. Управління державним майном залишається однією з найбільш чутливих сфер публічно-владної діяльності з точки зору рівня корупційних ризиків. Це зумовлено сукупністю чинників: значним обсягом активів, що перебувають у державній власності, наявністю значної кількості суб'єктів управління різних рівнів, поєднанням у компетенції одного й того ж органу регуляторних, наглядових та господарських функцій, а також тривалою інерцією непрозорих практик у цій сфері. У світлі стратегічного курсу України на членство в Європейському Союзі та виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію, питання адміністративно-правових засад мінімізації корупційних ризиків у сфері управління державним майном набуває принципово нової актуальності.

Ухвалення Закону України від 22 лютого 2024 року № 3587-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» (далі – Закон № 3587-IX) ознаменувало початок нового етапу реформування системи управління державним майном. Цей нормативно-правовий акт запроваджує обов'язковість утворення наглядових рад у державних унітарних підприємствах та господарських товариствах з державною часткою понад 50 відсотків, які відповідають установленим критеріям, передбачає формування Політики державної власності та Політики винагороди як невід'ємних складових системи корпоративного управління. Водночас повноцінна реалізація положень Закону № 3587-IX потребує приведення у відповідність до нього значного масиву підзаконних актів, що до цього часу не здійснено. Окремою обставиною, яка ускладнює нормативно-правове забезпечення антикорупційної діяльності у досліджуваній сфері, є завершення з 1 січня 2026 року строку дії Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» за відсутності ухваленної наступної антикорупційної стратегії. У зв'язку з цим виникає потреба наукового осмислення корупційних ризиків у сфері управління державним майном саме в умовах оновленої системи корпоративного управління, виявлення нормативних та інституційних прогалин, а також обґрунтування адміністративно-правових засобів їх мінімізації.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адміністративно-правових засад запобігання корупції в Україні неодноразово ставала предметом галузевих наукових досліджень, що відображає підвищену соціальну значущість порушеної у цій публікації тематики. Систематизуючи доктринальний доробок, варто виокремити декілька змістових напрямів, у межах яких опрацьовувалися окремі аспекти проблеми мінімізації корупційних ризиків у сфері управління державним майном.

Перший напрям становлять дослідження загальних адміністративно-правових засад запобігання корупції. У дисертаційному дослідженні В. Е. Гедульянова обґрунтовано, що адміністративна діяльність щодо запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням являє собою специфічну, виконавчо-розпорядчу, підзаконну, державно-владну діяльність, урегульовану нормами адміністративного права щодо застосування системи заходів превентивного і карального характеру, спрямованих на мінімізацію проявів корупції [1, с. 14]. У подальшому О. Ю. Василенко систематизував стратегічні проблеми адміністративно-правового регулювання запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням за такими блоками: проблеми національного антикорупційного законодавства, інституту юридичної відповідальності, судової практики, інституційні, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні проблеми, а також проблеми правової культури [2, с. 21]. У дисертації А. А. Приходька проблематика розкрита крізь призму євроінтеграційних процесів та сформульовано поняття «адміністративно-правового забезпечення запобігання та протидії корупції в Україні за умов євроінтеграції» [3, с. 28].

Другий напрям представлений роботами, що зосереджуються на окремих секторальних аспектах запобігання корупції. Ю. В. Дем'янчук досліджував особливості запобігання і протидії корупції у системі державної служби [4]; К. Є. Цабека – адміністративно-правові засади відповідальності за пов'язані з корупцією правопорушення [5]; О. М. Шимон – обмеження і заборони як засоби запобігання адміністративним правопорушенням, пов'язаним з корупцією [6]; А. О. Левчук – адміністративно-правовий механізм запобігання правопорушенням, пов'язаним з корупцією [7]. Г. Ю. Лук'янова обґрунтувала, що адміністративно-правове забезпечення координації суб'єктів протидії корупції полягає у створенні та підтримці державою за допомогою адміністративно-правових засобів оптимальних умов для владного впливу на організацію їх взаємодії [8, с. 5]. М. О. Ковальчук розкрив зміст публічного адміністрування запобігання корупції в Україні, наголошуючи на ролі громадянського суспільства як головного суб'єкта публічної адміністрації в зазначеній сфері [9, с. 5–6].

Третій напрям сформулювали дослідження впливу правового режиму воєнного стану на адміністративно-правову складову антикорупційної діяльності. Зокрема, Ю. А. Шарий вперше комплексно розглянув обмеження у сфері запобігання



адміністративним правопорушенням, пов'язаним із корупцією, в умовах воєнного стану, визначив особливості правового регулювання та застосування цих обмежень у контексті європейської інтеграції [10, с. 17–18].

Окремий блок наукових розвідок становлять праці, у яких аналізуються інструменти запобігання корупції у сфері корпоративного управління державних підприємств. Так, у працях О. В. Кологойди та О. А. Черненко висвітлено фундаментальні аспекти правового статусу незалежних членів наглядових рад державних підприємств [11]. У дослідженні автора цієї статті обґрунтовано, що належний рівень винагороди членів наглядових рад є критично важливим антикорупційним запобіжником, а його відсутність зі значною долею вірогідності призводить до корупційних зловживань, збитки від яких багатократно перевищуватимуть виплати на користь незалежних членів наглядових рад [12]. У наступній науковій розвідці автора проаналізовано стан правового регулювання відповідальності за корупційні правопорушення з точки зору дотримання принципів індивідуалізації та справедливості, обґрунтовано необхідність перегляду законодавчих рішень, що обмежують суддівський розсуд при призначенні покарання за такі правопорушення [13]. У спільній публікації автора з В. І. Кравченком здійснено доктринальний огляд адміністративно-правових засад інституційного забезпечення запобігання корупції, виявлено фрагментарність наявних досліджень та обґрунтовано потребу в інтегрованій концептуальній моделі [14].

Попри значний доктринальний доробок з окремих напрямів проблематики, питання корупційних ризиків у сфері управління державним майном саме в умовах оновленої системи корпоративного управління, запровадженої Законом № 3587-ІХ, залишається недостатньо опрацьованим. Відсутнім є системний аналіз нормативних та інституційних змін з точки зору їх впливу на конфігурацію корупційних ризиків та адміністративно-правових інструментів їх мінімізації, що зумовлює доцільність подальшого опрацювання порушеної проблематики.

Мета статті полягає у визначенні корупційних ризиків у сфері управління державним майном в умовах оновленої системи корпоративного управління та обґрунтуванні адміністративно-правових засобів їх мінімізації.

Виклад основного матеріалу. Систематизація сучасних доктринальних підходів та аналіз поточного стану нормативно-правового регулювання дозволяють виокремити чотири основні групи корупційних ризиків у сфері управління державним майном: нормативно-правові, інституційні, операційні та кадрові. Зазначений підхід до класифікації узгоджується з систематизацією, запропонованою О. Ю. Василенком щодо стратегічних проблем адміністративно-правового регулювання запобігання корупційним правопорушенням [2, с. 21], і водночас адаптує її до специфіки сфери управління державним майном з урахуванням останніх законодавчих новацій.



Перша група – нормативно-правові ризики – пов’язана з якістю законодавчого регулювання сфери управління державним майном. У сучасних умовах ці ризики набувають особливої гостроти через незавершеність реформи, започаткованої Законом № 3587-IX. Зазначений нормативно-правовий акт у редакції, чинний з 2024 року, запровадив принципово нову конфігурацію адміністративно-правових інструментів управління державним майном: запровадження дворівневої системи управління; обов’язковість утворення наглядових рад; вимога щодо більшості незалежних членів у складі наглядової ради; обов’язковість створення спеціалізованих комітетів (з аудиту, з призначень та винагород); формування Політики державної власності та Політики винагороди. Водночас, у нашому розумінні, повноцінна реалізація положень Закону № 3587-IX потребує приведення у відповідність до нього розгалуженої системи підзаконних актів. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України від 4 липня 2017 року № 668 «Про затвердження Порядку визначення умов оплати послуг та компенсації витрат членів наглядових рад державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 % акцій (часток) належать державі» станом на 2026 рік перебуває у редакції, що зберігає прив’язку розрахункових показників винагороди до середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності, тоді як Закон № 3587-IX передбачає визначення винагороди через Політику винагороди з урахуванням результатів фінансово-господарської діяльності. Така внутрішня неузгодженість нормативного регулювання сама по собі є самостійним корупційним ризиком, оскільки створює простір для дискреційного тлумачення норм та породжує невизначеність щодо застосовних правил у конкретних правовідносинах.

Друга група – інституційні ризики – стосується розподілу повноважень між суб’єктами управління державним майном та механізмів їх взаємодії. Ключовим інституційним інструментом запобігання корупції в зазначеній сфері за змістом Закону № 3587-IX є наглядова рада, формування якої здійснюється на конкурсних засадах із забезпеченням більшості незалежних членів. Як обґрунтовувалося нами раніше, належне функціонування наглядових рад є основоположним організаційним інструментом запобігання корупції у сфері управління державною власністю [12]. Водночас інституційний потенціал наглядових рад може бути реалізований лише за умови забезпечення їх реальної автономії від галузевих міністерств у поточній господарській діяльності підприємств, що відповідає рекомендаціям Світового банку щодо корпоративного управління державними підприємствами та Рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку щодо корпоративного управління підприємствами державної форми власності 2015 року [15; 16]. Окремим інституційним ризиком є неузгодженість повноважень суб’єктів, які здійснюють координацію антикорупційної діяльності, на що зверталась увага у дисертаційному дослідженні Г. Ю. Лук’янової [8, с. 7].



Третя група – операційні ризики – охоплює недоліки процедурного характеру у безпосередньому застосуванні адміністративно-правових інструментів управління державним майном. До найбільш значущих операційних ризиків належать: непрозорість процедур призначення керівників державних підприємств; недостатня деталізація вимог до конкурсних процедур відбору незалежних членів наглядових рад; відсутність уніфікованих процедур оцінки ефективності діяльності наглядових рад та їх членів; обмежений доступ громадськості до інформації про фактичні результати фінансово-господарської діяльності державних підприємств. У дисертаційному дослідженні М. О. Ковальчука підкреслено, що змістом публічного адміністрування запобігання корупції є, з боку державних органів, моніторинг і контроль, перевірка декларацій, ведення реєстрів, захист викривачів та ініціювання судових звернень, а з боку громадянського суспільства – моніторинг діяльності органів публічної влади, забезпечення інформаційної відкритості та широка просвітницька діяльність [9, с. 13]. У контексті управління державним майном інформаційна відкритість є одним із ключових засобів зниження операційних ризиків.

Четверта група – кадрові ризики – пов'язана з якістю людських ресурсів, залучених до управління державним майном. Вони знаходять прояв насамперед у недостатньому рівні професійної компетентності та доброчесності кадрів, у можливості політичного впливу на персональний склад органів управління, а також у відсутності системних механізмів попередження конфлікту інтересів. У зазначеному контексті високий рівень винагороди членів наглядових рад є не самоціллю, а інструментом залучення фахівців із виключним рівнем компетентності та доброчесності, що, як обґрунтовувалось у наших попередніх дослідженнях, є передумовою дієвого запобігання корупції у сфері управління державною власністю [12]. Запровадження Політики винагороди як невід'ємної частини Політики державної власності за Законом № 3587-IX створює нормативне підґрунтя для подолання зазначеного ризику, однак за умови її розроблення з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема відображених у публікаціях ОЕСР щодо винагороди наглядових рад і виконавчих органів державних підприємств [17].

Окремої уваги заслуговує проблема, що виходить за межі суто секторального аналізу, але безпосередньо впливає на ефективність протидії корупції у сфері управління державним майном. Йдеться про період зниженої нормативної визначеності антикорупційної політики, який утворився внаслідок завершення з 1 січня 2026 року строку дії Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» та незавершеності процесу ухвалення Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки. Як свідчать офіційні матеріали Національного агентства з питань запобігання корупції, на травень 2026 року у Верховній Раді України на розгляді перебуває кілька проектів закону



про засади державної антикорупційної політики на наступний п'ятирічний період, однак жоден з них до зазначеного часу не ухвалений [18]. У зв'язку з цим у системі антикорупційної політики держави утворюється тимчасовий вакуум стратегічного нормативного орієнтиру, що ускладнює системне планування заходів запобігання корупції на рівні окремих суб'єктів управління державним майном.

Кореляція виявлених ризиків з адміністративно-правовими інструментами їх мінімізації передбачає диференційований підхід. Для зниження нормативно-правових ризиків необхідним є приведення у відповідність до Закону № 3587-IX підзаконних актів, що регулюють діяльність наглядових рад, оплату послуг їх членів, конкурсні процедури відбору та інші організаційні аспекти. Для зниження інституційних ризиків доцільним є забезпечення реальної автономії наглядових рад, інституційне посилення суб'єктів антикорупційної координації, а також формалізація механізмів взаємодії між державними та громадськими інституціями. Для зниження операційних ризиків ключове значення має деталізація процедур у поєднанні з широкою інформаційною відкритістю діяльності суб'єктів управління державним майном. Для зниження кадрових ризиків необхідною є розробка Політики винагороди з опертям на принцип конкурентності, але не найвищого на відповідному ринку рівня оплати послуг, як обґрунтовувалось у нашому попередньому дослідженні [12], а також системне впровадження інструментів попередження конфлікту інтересів та перевірок доброчесності.

Окремої уваги у межах системного аналізу заслуговує співвідношення положень Закону № 3587-IX із положеннями Закону України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 року № 2465-IX у редакції, що набрала чинності з 1 січня 2026 року. Зазначений закон поширюється у тому числі на акціонерні товариства з державною часткою у статутному капіталі, передбачаючи можливість обрання однорівневої або дворівневої моделі управління. Узгодженість приписів двох зазначених законів формує систему гарантій корпоративного управління, у межах якої наглядова рада набуває статусу ключового інституційного механізму запобігання корупції. Однак практична ефективність такої системи прямо залежить від синхронізованого приведення підзаконних актів у відповідність до новел законодавчого рівня, що на момент проведення цього дослідження залишається незавершеним.

Як обґрунтовувалось у нашому дослідженні щодо принципів відповідальності за корупційні правопорушення, ефективність антикорупційних інструментів безпосередньо корелює з дотриманням принципів індивідуалізації та справедливості [13]. Поширення цього висновку на сферу управління державним майном означає, що адміністративно-правові засоби мінімізації корупційних ризиків мають бути диференційованими залежно від характеру і ступеня ризику,



а не зводиться до уніфікованих обмежувальних заходів. Саме такий підхід забезпечує функціональну спрямованість антикорупційних інструментів на формування правомірної поведінки суб'єктів управління державним майном, що відповідає сучасним стандартам адміністративно-правового регулювання.

Слід окремо наголосити на тому, що для дієвості системи мінімізації корупційних ризиків у сфері управління державним майном принципово важливим є забезпечення прозорості діяльності всіх її суб'єктів. У цьому аспекті адміністративно-правові інструменти інформаційної відкритості (зокрема обов'язкове оприлюднення відомостей про склад і винагороду членів наглядових рад, фінансово-господарські результати діяльності підприємств, оцінку ефективності діяльності наглядових рад та їх членів) виконують одночасно превентивну та контрольну функції. Превентивна функція полягає у попередженні корупційних зловживань через створення умов, за яких такі зловживання стають доступними для виявлення та реагування з боку контролюючих органів і громадськості. Контрольна функція виявляється в забезпеченні можливості постійного моніторингу діяльності суб'єктів управління державним майном з боку публічної адміністрації та інститутів громадянського суспільства, що, як обґрунтовано у дисертаційному дослідженні М. О. Ковальчука, є невід'ємною складовою системи публічного адміністрування запобігання корупції [9, с. 13].

Висновки. Узагальнення викладеного матеріалу дозволяє сформулювати такі основні підсумкові положення.

По-перше, оновлена система корпоративного управління державним майном, запроваджена Законом України від 22 лютого 2024 року № 3587-IX, створює принципово нову конфігурацію адміністративно-правових інструментів запобігання корупції у досліджуваній сфері. До таких інструментів належать: обов'язковість утворення наглядових рад у державних унітарних підприємствах та господарських товариствах з державною часткою понад 50 відсотків; запровадження дворівневої системи управління; вимога більшості незалежних членів у складі наглядової ради; обов'язковість створення спеціалізованих комітетів з аудиту, з призначень та винагород; формування Політики державної власності та Політики винагороди як невід'ємних складових системи корпоративного управління. Сукупно зазначені інструменти орієнтовані на досягнення трьох взаємопов'язаних результатів: підвищення операційної автономії державних підприємств, забезпечення дієвого корпоративного контролю та зменшення корупційних ризиків через диференціацію функцій між різними рівнями управління.

По-друге, корупційні ризики у сфері управління державним майном за критерієм природи їх виникнення доцільно класифікувати на чотири основні групи: нормативно-правові, інституційні, операційні та кадрові. Нормативно-правові ризики пов'язані з якістю та внутрішньою узгодженістю законодавчого



регулювання, інституційні – з розподілом повноважень між суб'єктами управління, операційні – з процедурними недоліками у застосуванні адміністративно-правових інструментів, кадрові – з якістю людських ресурсів, залучених до управління державним майном. Запропонована класифікація має не лише теоретико-методологічне, але й прикладне значення, оскільки створює основу для диференційованого підходу до розроблення засобів мінімізації корупційних ризиків.

По-третє, виявлено сукупність обставин, які об'єктивно знижують ефективність протидії корупції у сфері управління державним майном у поточному періоді. До них належать: неприведення у відповідність до Закону № 3587-IX Постанови Кабінету Міністрів України від 4 липня 2017 року № 668, що зберігає попередню методологію визначення винагороди членів наглядових рад; формальне завершення з 1 січня 2026 року дії Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» за відсутності ухваленної наступної антикорупційної стратегії; недостатня деталізація конкурсних процедур відбору незалежних членів наглядових рад; обмеженість механізмів забезпечення інформаційної відкритості діяльності суб'єктів управління державним майном. Сукупно зазначені обставини самі по собі утворюють самостійний нормативно-правовий ризик, оскільки створюють простір для дискреційного тлумачення норм та породжують невизначеність щодо застосовних правил у конкретних правовідносинах.

По-четверте, з огляду на викладене, пропонується система адміністративно-правових засобів мінімізації корупційних ризиків у сфері управління державним майном, яка включає: 1) прискорення приведення у відповідність до Закону № 3587-IX підзаконних актів, насамперед Постанови Кабінету Міністрів України № 668, з метою усунення колізії між положеннями закону та підзаконного акта щодо методології визначення винагороди членів наглядових рад; 2) забезпечення ухвалення Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки з належним урахуванням специфіки сфери управління державним майном та конкретних інструментів зниження виявлених ризиків; 3) розробку Політики державної власності та Політики винагороди з опертям на принцип конкурентності рівня оплати послуг членів наглядових рад при одночасному недопущенні встановлення такого рівня вище, ніж у зіставному приватному секторі економіки; 4) деталізацію процедур конкурсного відбору незалежних членів наглядових рад з акцентом на оцінку як професійної компетентності, так і доброчесності кандидатів; 5) запровадження уніфікованих процедур оцінки ефективності діяльності наглядових рад та їх членів з обов'язковим оприлюдненням результатів такої оцінки; 6) розширення інструментів інформаційної відкритості діяльності суб'єктів управління державним майном, у тому числі через забезпечення регулярного оприлюднення відомостей про рівень винагороди членів наглядових рад, фактичні



результати фінансово-господарської діяльності державних підприємств та оцінку ефективності діяльності наглядових рад; 7) системне впровадження інструментів попередження конфлікту інтересів та перевірок доброчесності у діяльності всіх суб'єктів управління державним майном.

По-п'яте, запропоновані засоби мінімізації корупційних ризиків мають реалізовуватись з оперттям на принципи індивідуалізації та справедливості адміністративно-правового впливу. Поширення зазначених принципів на сферу управління державним майном означає, що антикорупційні інструменти не повинні зводитись до уніфікованих обмежувальних заходів, а мають бути диференційованими залежно від характеру і ступеня ризику. Лише такий підхід забезпечує функціональну спрямованість антикорупційних інструментів на формування правомірної поведінки суб'єктів управління державним майном, що відповідає сучасним стандартам адміністративно-правового регулювання.

По-шосте, реалізація запропонованої системи засобів мінімізації корупційних ризиків передбачає послідовну координацію зусиль на трьох рівнях. На рівні законодавчого регулювання необхідним є усунення колізій між положеннями Закону № 3587-IX та чинних підзаконних актів, ухвалення Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки, узгодження положень Закону України «Про акціонерні товариства» з нормами щодо корпоративного управління державних унітарних підприємств. На рівні підзаконного регулювання необхідною є розробка типових форм Політики державної власності та Політики винагороди, методичних рекомендацій щодо конкурсного відбору незалежних членів наглядових рад, а також стандартів інформаційної відкритості діяльності суб'єктів управління державним майном. На рівні правозастосування ключовим є забезпечення дотримання уніфікованих процедур, моніторинг ефективності діяльності наглядових рад, реагування на виявлені корупційні ризики засобами як превентивного, так і контрольно-наглядового характеру.

По-сьоме, окремої уваги у подальшому удосконаленні адміністративно-правового забезпечення мінімізації корупційних ризиків у сфері управління державним майном заслуговує проблема узгодження вітчизняного законодавства з міжнародними стандартами. Йдеться, зокрема, про Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку щодо корпоративного управління підприємствами державної форми власності 2015 року, аналітичні матеріали Світового банку щодо корпоративного управління державних підприємств, а також публікації ОЕСР щодо винагороди наглядових рад і виконавчих органів державних підприємств. Системне врахування зазначених стандартів у процесі ухвалення підзаконних актів за Законом № 3587-IX є необхідною умовою забезпечення відповідності національного правового регулювання вимогам Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що, своєю чергою, є передумовою успішної реалізації євроінтеграційного курсу нашої держави.



Перспективами подальших наукових розвідок у цьому напрямі вбачаються: системний аналіз ефективності окремих інструментів запобігання корупції у сфері управління державним майном на емпіричному рівні; дослідження зарубіжного досвіду формування Політики державної власності та Політики винагороди; обґрунтування критеріїв та показників ефективності адміністративно-правових засобів мінімізації корупційних ризиків у досліджуваній сфері; дослідження впливу правового режиму воєнного стану на застосування окремих інструментів запобігання корупції у сфері управління державним майном; узагальнення судової практики розгляду спорів, пов'язаних із діяльністю наглядових рад державних підприємств.

Література:

1. Гедульянов В. Е. Адміністративно-правові засади запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2020. 20 с.
2. Василенко О. Ю. Адміністративно-правові засади запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням : дис. ... доктора філософії в галузі права. Ужгород, 2023. 231 с.
3. Приходько А. А. Адміністративно-правове забезпечення запобігання та протидії корупції в Україні за умов євроінтеграції : автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Дніпро, 2020. 40 с.
4. Дем'янчук Ю. В. Адміністративно-правові засади запобігання і протидії корупції в системі державної служби України : автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Ірпінь, 2020. 38 с.
5. Цабека К. Є. Адміністративно-правові засади відповідальності за правопорушення, пов'язані з корупцією : дис. ... доктора філософії в галузі права. Суми, 2020. 174 с.
6. Шимон О. М. Обмеження та заборони як засоби запобігання адміністративним правопорушенням, пов'язаним з корупцією, у діяльності державних службовців в Україні : дис. ... доктора філософії в галузі права. Запоріжжя, 2020. 201 с.
7. Левчук А. О. Адміністративно-правовий механізм запобігання правопорушенням, пов'язаним з корупцією: дис. ... доктора філософії в галузі права. Київ, 2021. 260 с.
8. Лук'янова Г. Ю. Адміністративно-правове забезпечення координації суб'єктів протидії корупції в сучасних умовах державотворення: проблеми теорії і практики : автореф. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2021. 38 с.
9. Ковальчук М. О. Публічне адміністрування запобігання корупції в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2021. 18 с.
10. Шарий Ю. А. Обмеження у сфері запобігання адміністративним правопорушенням, пов'язаним із корупцією, в умовах воєнного стану в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2025. 22 с.
11. Кологойда О. В., Черненко О. А. Правовий статус незалежних членів наглядових рад державних підприємств. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 62–69. DOI: 10.32849/2663-5313/2020.12.10.
12. Голоскіс В. В. Винагорода членів наглядових рад державних підприємств державного сектору економіки як антикорупційний чинник. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. DOI: 10.54929/2786-5746-2023-10-02-06.



13. Голоскік В. В. Відповідальність за корупційні правопорушення: дотримання принципів задля досягнення мети. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. DOI: 10.54929/2786-5746-2024-12-01-02.

14. Голоскік В. В., Кравченко В. І. Адміністративно-правові засади інституційного забезпечення запобігання корупції: доктринальний аспект проблематики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 17. DOI: 10.54929/2786-5746-2025-17-01-06.

15. Corporate governance of state-owned enterprises: A Toolkit. World Bank. Publishing and Knowledge Division, 2014. DOI: 10.1596/978-1-4648-0222-5.

16. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD Publishing, Paris, 2015. 80 p. DOI: 10.1787/9789264244160-en.

17. Remuneration of Boards of Directors and Executive Management in State-Owned Enterprises. OECD Publishing, Paris, 2022. 95 p. DOI: 10.1787/80d6dc04-en.

18. Антикорупційна стратегія на 2026–2030 роки : офіційні матеріали Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoriupciyna-strategiya-na-2026-2030-roky/> (дата звернення: 03.06.2026).

19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління : Закон України від 22 лютого 2024 року № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-IX#Text>.

20. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21 вересня 2006 року № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>.

21. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.

22. Про затвердження Порядку визначення умов оплати послуг та компенсації витрат членів наглядових рад державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі : постанова Кабінету Міністрів України від 4 липня 2017 року № 668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668-2017-%D0%BF#Text>.

References:

1. Hedulianov, V. E. (2020). Administratyvno-pravovi zasady zapobihannia koruptsiinym ta poviazanyim z koruptsiieiu pravoporushenniam [Administrative and legal foundations of preventing corruption and corruption-related offenses]. PhD thesis abstract in Law. Kyiv [in Ukrainian].

2. Vasylenko, O. Yu. (2023). Administratyvno-pravovi zasady zapobihannia koruptsiinym ta poviazanyim z koruptsiieiu pravoporushenniam [Administrative and legal foundations of preventing corruption and corruption-related offenses]. Doctor of Philosophy thesis in Law, specialty 081. Uzhhorod [in Ukrainian].

3. Prykhodko, A. A. (2020). Administratyvno-pravove zabezpechennia zapobihannia ta protydii koruptsii v Ukraini za umov yevrointehratsii [Administrative and legal support for preventing and combating corruption in Ukraine under conditions of European integration]. Doctor of Law thesis abstract. Dnipro [in Ukrainian].

4. Demianchuk, Yu. V. (2020). Administratyvno-pravovi zasady zapobihannia i protydii koruptsii v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Administrative and legal foundations of preventing and combating corruption in the civil service system of Ukraine]. Doctor of Law thesis abstract. Irpin [in Ukrainian].

5. Tsabeka, K. Ye. (2020). Administratyvno-pravovi zasady vidpovidalnosti za pravoporu-shennia, poviazani z koruptsiieiu [Administrative and legal foundations of liability for corruption-related offenses]. Doctor of Philosophy thesis in Law, specialty 081. Sumy [in Ukrainian].



6. Shymon, O. M. (2020). Obmezhenia ta zaborony yak zasoby zapobihannia administratyvnykh pravoporushenniam, poviazanykh z koruptsiieiu, u diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini [Restrictions and prohibitions as means of preventing administrative offenses related to corruption in the activities of civil servants in Ukraine]. Doctor of Philosophy thesis in Law, specialty 081. Zaporizhzhia [in Ukrainian].

7. Levchuk, A. O. (2021). Administratyvno-pravovi mekhanizm zapobihannia pravoporushenniam, poviazanykh z koruptsiieiu [Administrative and legal mechanism for preventing corruption-related offenses]. Doctor of Philosophy thesis in Law, specialty 081. Kyiv [in Ukrainian].

8. Lukianova, H. Yu. (2021). Administratyvno-pravove zabezpechennia koordynatsii subiektiv protyidii koruptsii v suchasnykh umovakh derzhavotvorennia: problemy teorii i praktyky [Administrative and legal support for the coordination of anti-corruption actors in modern state-building: problems of theory and practice]. Doctor of Law thesis abstract. Kyiv [in Ukrainian].

9. Kovalchuk, M. O. (2021). Publichne administruvannia zapobihannia koruptsii v Ukraini [Public administration of corruption prevention in Ukraine]. PhD thesis abstract in Law. Kyiv [in Ukrainian].

10. Sharyi, Yu. A. (2025). Obmezhenia u sferi zapobihannia administratyvnykh pravoporushenniam, poviazanykh iz koruptsiieiu, v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Restrictions in the field of preventing administrative offenses related to corruption under martial law in Ukraine]. PhD thesis abstract in Law. Zaporizhzhia [in Ukrainian].

11. Kolohoida, O. V., & Chernenko, O. A. (2020). Pravovi status nezaleznykh chleniv nahliadovykh rad derzhavnykh pidpriemstv [Legal status of independent members of supervisory boards of state-owned enterprises]. Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, Economy and Law, 12, 62-69. DOI: 10.32849/2663-5313/2020.12.10 [in Ukrainian].

12. Holoskik, V. V. (2023). Vynahoroda chleniv nahliadovykh rad derzhavnykh pidpriemstv derzhavnoho sektoru ekonomiky yak antykoruptsiinyi chynnyk [Remuneration of members of supervisory boards of state-owned enterprises as an anti-corruption safeguard]. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration, 10. DOI: 10.54929/2786-5746-2023-10-02-06 [in Ukrainian].

13. Holoskik, V. V. (2024). Vidpovidalnist za koruptsiini pravoporushennia: dotrymannia pryntsyipiv zadlia dosiahnennia mety [Responsibility for corruption offenses: observing the principles to achieve the goal]. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration, 12. DOI: 10.54929/2786-5746-2024-12-01-02 [in Ukrainian].

14. Holoskik, V. V., & Kravchenko, V. I. (2025). Administratyvno-pravovi zasady instytutsiinoho zabezpechennia zapobihannia koruptsii: doktrynalnyi aspekt problematyky [Administrative and legal foundations of institutional support for corruption prevention: a doctrinal perspective]. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration, 17. DOI: 10.54929/2786-5746-2025-17-01-06 [in Ukrainian].

15. Corporate governance of state-owned enterprises: A Toolkit. (2014). World Bank. Publishing and Knowledge Division. DOI: 10.1596/978-1-4648-0222-5.

16. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD Publishing, Paris. 80 p. DOI: 10.1787/9789264244160-en.

17. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Remuneration of Boards of Directors and Executive Management in State-Owned Enterprises. OECD Publishing, Paris. 95 p. DOI: 10.1787/80d6dc04-en.



18. Antykoruptsiina stratehiia na 2026-2030 roky: ofitsiini materialy Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii [Anti-corruption Strategy for 2026-2030: official materials of the National Agency on Corruption Prevention]. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/antikoruptsiyna-strategiya-na-2026-2030-roky/> (access date 03.06.2026) [in Ukrainian].

19. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia: Zakon Ukrainy vid 22 liutoho 2024 roku № 3587-IX [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Improvement of Corporate Governance: Law of Ukraine of 22 February 2024 No. 3587-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-IX#Text> [in Ukrainian].

20. Pro upravlinnia ob'ektamy derzhavnoi vlasnosti: Zakon Ukrainy vid 21 veresnia 2006 roku № 185-V [On the management of state-owned objects: Law of Ukraine of 21 September 2006 No. 185-V]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> [in Ukrainian].

21. Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021-2025 roky: Zakon Ukrainy vid 20 chervnia 2022 roku № 2322-IX [On the principles of state anti-corruption policy for 2021-2025: Law of Ukraine of 20 June 2022 No. 2322-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> [in Ukrainian].

22. Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia umov oplaty posluh ta kompensatsii vytrat chleniv nahliadovykh rad derzhavnykh unitarnykh pidpriemstv ta hospodarskykh tovarystv, u statutnomu kapitali yakykh bilshe 50 vidstokiv aktsii (chastok) nalezhat derzhavi: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 lyupnia 2017 r. № 668 [On approval of the Procedure for determining the terms of payment for services and compensation of expenses of members of supervisory boards: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 4 July 2017 No. 668]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.05.2026



УДК 342.951

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-207-215](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-207-215)

Деточка Анатолій Юрійович доктор філософії у галузі права, докторант кафедри публічного та приватного права Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро, <https://orcid.org/0009-0001-9982-7918>

МЕЖІ СУДОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ПРАВОТВОРЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ОРГАНІВ У СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ: МАТЕРІАЛЬНИЙ (ЗМІСТОВНИЙ) АСПЕКТ

Анотація. Актуальність дослідження впливає з необхідності поглибленого вивчення положень американського законодавства про матеріальні (змістовні) підстави про визнання нормативно-правових актів протиправними та нечинними, так й про протиправність бездіяльності щодо їх неприйняття, а також практики американських судів та думок вчених цієї держави із зазначених питань. Автор установив, що за американським законодавством та судовою практикою нормативно-правовий акт адміністративного органу чи окремі його положення визнаються протиправними та нечинними, насамперед, через свавільність або легковажність рішень, що покладені в їх основу. Це має місце тоді, коли вони були прийняті без урахування факторів, які можуть вплинути на зміст положення нормативно-правового акта та без оцінки розумних альтернативних варіантів урегулювання відповідного питання. Водночас, немає підстав визнавати нормативно-правовий акт протиправним та нечинним, якщо він відповідає вимогам законодавства, а адміністративний орган навів розумне обґрунтування його положень та на основі засад державної політики у відповідній сфері віддав перевагу відповідним положенням перед гіпотетично допустимими альтернативами, які суду можуть видаватись розумнішими/ефективнішими, крім випадку явно безпідставних/необґрунтованих рішень.

Недопустимою є відмова прийняти нормативно-правовий акт для вирішення конкретного питання публічного адміністрування, якщо закон покладає на адміністративний орган відповідний обов'язок, з посиланням на будь-які причини політичного характеру. Бездіяльність у подібних випадках не може виправдовуватись відсутністю достатніх наукових знань щодо предмета правового регулювання, адже адміністративний орган має повноваження звернутись до суб'єктів наукового забезпечення правотворчого процесу та прийняти науково обґрунтоване рішення. Водночас, визначаючи, чи допустив адміністративний орган протиправну бездіяльність, не прийнявши нормативно-правовий акт, береться до уваги те, що строк для прийняття нормативно-



правового акта має бути прямо визначеним законом або, якщо того немає, – розумним. Розумність строку оцінюється з урахуванням значення питання, з якого має бути прийнятий нормативно-правовий акт для суспільства та конкретних приватних осіб, а також вплив вищих або конкуруючих пріоритетів у діяльності відповідного адміністративного органу

Ключові слова: правотворча діяльність, судовий контроль за діяльністю суб'єктів владних повноважень, справи про протиправність нормативно-правових актів суб'єктів владних повноважень, перевірка нормативно-правових актів за суттю, право Сполучених Штатів Америки

Dietochka Anatoliy Yu., Doctor of Philosophy in Law, Doctoral Researcher at the Department of Public and Private Law, University of Customs and Finance, Dnipro, <https://orcid.org/0009-0001-9982-7918>

SCOPE OF JUDICIAL CONTROL OVER THE LAW-MAKING ACTIVITIES OF ADMINISTRATIVE AUTHORITIES IN THE UNITED STATES OF AMERICA: SUBSTANTIVE ASPECT

Abstract. The pertinence of the study stems from the need for an in-depth study of the United States law on the substantive grounds for deeming normative acts unlawful and invalid, as well as for rule-making inaction. The author discovered that under the United States law a normative act of an administrative authority or its certain provisions are declared unlawful and invalid, primarily due to the arbitrariness or capriciousness of the decision forming the foundation of such act. This occurs when it is made without taking into account factors that may affect the content of provisions of the normative act and without assessing viable alternative options for resolving the relevant issue, that is, on the basis of arbitrary assumptions and blind instinct. However, there is no reason to declare a normative act unlawful and invalid if it meets the requirements of the law, and the administrative authority has provided a reasonable justification for its provisions and, relying on the principles of public policy in the relevant area, has preferred the relevant provisions to hypothetically permissible alternatives that may appear more reasonable/effective to the court, except in the case of clearly groundless/ill-founded decisions.

Regardless of any reasons of a political nature, law-making inaction is unlawful if the law imposes on the administrative authority an obligation to make the normative act. Inaction in such cases cannot be justified by the lack of sufficient scientific knowledge on the subject of legal regulation, since the administrative authority has ample opportunity to solicit assistance of scientific community and make a scientifically substantiated decision. However, when determining whether an administrative authority has committed unlawful inaction by not making a normative



act, one should explore whether the term for making a normative act is directly determined by law or, if not, it should be reasonable. The reasonableness of the timeframe is assessed in view of the importance of the matter at hand for society and particular persons, as well as of the influence of higher or competing priorities in activities of the administrative body

Keywords: cases related to lawfulness of normative acts of administrative authorities, judicial review, law-making activities, substantive review of normative acts, United States law

Постановка проблеми. Поглиблення наукових знань про підстави оскарження нормативно-правових актів суб'єктів владних повноважень за правилами адміністративного судочинства та межі допустимого судового втручання у їх нормотворчу діяльність має особливе значення як для посилення захисту від протиправних нормативно-правових актів та бездіяльності щодо їх неприйняття, так й для утвердження самостійності суб'єктів владних повноважень у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення. Важливим джерелом інформації про підходи розвинених держав до визначення того, якою мірою нормотворча діяльність має перевірятись адміністративними судами, а якою – залишатись недоторканою як форма реалізації дискреційних повноважень, є законодавство та судова практика Сполучених Штатів Америки

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широко визнається у сучасній науці адміністративного права важливість вивчення та осмислення американського досвіду у частині, яка відображає сталі моделі судового контролю за публічною адміністрацією, що здатні забезпечити баланс між публічними інтересами та правами особи [1, с. 53]. Поступ до належного рівня опрацювання підходів американських судів до вирішення питань про критерії перевірки нормативно-правових актів та бездіяльності щодо їх неприйняття забезпечують, насамперед, Д. Дейкон [2], Р. Мерфі [3] С. Райт [4] та С. Шапіро [5]. Вчені обмірковують джерела цінності та ризиків тих чи інших меж судового контролю за нормотворчою діяльністю адміністративних органів, аналізують усталену судову практику вирішення питань як про визнання нормативно-правових актів протиправними та нечинними, так й про протиправність відмови у задоволенні звернення щодо їх прийняття. Напрацювання цих вчених разом із самою американською судовою практикою дозволяють узагальнити сучасні погляди на підстави для прийняття зазначених рішень.

Мета статті. Метою дослідження є визначення матеріально-правових меж судового контролю за правотворчою діяльністю адміністративних органів за законодавством та практикою судів США.

Виклад основного матеріалу. Основоположне правило, що визначає підстави для визнання нормативно-правових актів протиправними та нечинними, а



також для визнання протиправною бездіяльності щодо їх неприйняття міститься у ст. 706 Кодексу законодавства США, згідно з якою суд має:

- 1) примусити адміністративний орган до прийняття рішень або вчинення дій, які протиправно не були прийняті (вжиті);
- 2) визнати протиправним та нечинним (скасувати) нормативно-правовий або індивідуальний акт чи окремі їх положення, якщо вони:
 - є свавільними, легковажними, являють собою зловживання дискреційними повноваженнями або з інших причин не відповідають вимогам закону;
 - суперечать нормам конституційного права, у тому числі щодо меж повноважень, привілеїв чи імунітетів;
 - виходять за установлені законом межі повноважень чи спеціальних обмежень діяльності державних органів, або не ґрунтуються на положеннях законодавства;
 - прийняті без дотримання процедури, що передбачена законом;
 - не підтверджені істотними доказами, якщо вони приймалися за результатами адміністративного провадження із проведенням слухання у справі або у інших випадках, установлених законом;
 - необґрунтоване фактами настільки, наскільки факти підлягають розгляду заново (*de novo*) судом, що переглядає справу [6].

Основною матеріально-правовою вимогою, яка слугує вихідною точкою для визначення меж судового контролю за правотворчою діяльністю адміністративних органів є стандарт недопущення свавільності та легковажності. Гарантією виконання адміністративними органами їх обов'язків щодо прийняття нормативно-правових актів є закріплене законом повноваження суду зобов'язати їх до цього у разі допущення ними протиправної бездіяльності.

Так, на основі узагальнення практики застосування американськими судами стандарту недопущення свавільності та легковажності до нормативно-правових актів С. Райта зазначив, що цей стандарт вимагає з'ясування того, чи рішення, покладене в основу положень нормативно-правового акта, було прийняте з урахуванням усіх факторів та розумних альтернативних варіантів. Протилежний підхід звів би судовий перегляд нормативно-правових актів до марного контролю формального дотримання процедур їх прийняття [4, с. 390].

Водночас, С. Райт у цьому зв'язку зауважив, що тоді як протилежністю свавілля та легковажності є раціональність, американське законодавство має уповноважити суд, що здійснює перегляд, вимагати від нормотворців лише базового рівня раціональності. Суддя не може визнавати нечинним правило лише тому, що воно йому здається «нерозумним». Здійснюючи перегляд, суд не може втручатись в оцінку суперечливих доказів лише тому, що вона здається помилковою, крім випадків, коли має місце явно безпідставне/необґрунтоване рішення. Судді, що здійснюють перегляд, утверджують обґрунтованість



нормативно-правових актів, маючи можливість поставити їх розробникам такі питання, як: «Чи врахували ви цей фактор?», «А як щодо цієї альтернативи?» [4, с. 391-393]. Інакше кажучи, адміністративному органу не потрібно доводити суду, що причини для запровадження нового правила вагоміші, ніж причини старого [2, с. 824]. Достатньо встановлення відповідності нового рішення вимогам закону, з'ясування обставин, що мають значення для прийняття нового рішення та сприяли вибору такого рішення, а також його розумне обґрунтування на основі цих обставин та з урахуванням засад державної політики у відповідній сфері [3, с. 107, 109; 5, с. 1815].

Ознайомитись із особливостями тлумачення та застосування американськими судами стандарту недопустимості свавільності та легковажності нормативно-правових актів можна, серед іншого, звернувшись до їх практики у справах про оскарження відмови у задоволенні петиції про прийняття нормативно-правового акта.

Так, за узагальненням С. Шапіро суд зазвичай констатує правомірність відмови у задоволенні петиції про прийняття нормативно-правового акта, якщо адміністративний орган стверджує, що має обмежені ресурси та інші пріоритети, що правило не є необхідним для вирішення проблеми державного регулювання у відповідній сфері, що сама проблема відсутня або що йому не вистачає наукової інформації для формулювання приписів нормативно-правового акта. Разом з тим, повноваження адміністративних органів з питань прийняття або неприйняття нормативно-правових актів не є необмеженими. Насамперед, суди скасовують відхилення петиції про нормотворчість, якщо адміністративний орган помилково стверджує, що він не має повноважень для початку нормотворчого процесу. Для цього суд проведе повну оцінку доводів адміністративного органу на відповідність вимогам законодавства. Суто юридичні питання піддаються найширшій перевірці суду, який за її результатами може прийняти рішення за адміністративний орган. Так само рішення у справі про оскарження відхилення таких петицій буде не на користь адміністративного органу, якщо його пояснення не є достатньо переконливими у світлі фактологічних доводів петиції [3, с. 104-105; 5, с. 1818-1819;].

Наприклад, у справі «Массачусетс проти Агентства захисту навколишнього природного середовища США» оскаржувалась відмова агентства задовольнити петицію природоохоронних громадських об'єднань (rulemaking petition) щодо виконання положення Закону США про чисте повітря, яке покладає на цей державний орган обов'язок прийняти та оновлювати регуляторний акт зі стандартами, що обмежують викиди від будь-якого забруднювача повітря будь-яким класом або класами нових транспортних засобів або двигунів нових транспортних засобів, якщо вони за його висновком спричиняють або сприяють забрудненню повітря, яке обґрунтовано може загрожувати здоров'ю чи



добробуту суспільства. Вважаючи недоцільним/нерозумним прийняття регуляторного акта з цього питання, агентство захисту навколишнього природного середовища вказало, передусім, на те, що: 1) причинно-наслідковий зв'язок між парниковими газами та підвищенням глобальної температури поверхні повітря у науці не був однозначно встановлений; 2) регулювання викидів від нових транспортних засобів поєднане із необхідністю посилити норми їх пробігу, що належить до компетенції інших державних органів; 3) будь-яке регулювання викидів автотранспортних засобів є неефективним та фрагментарним підходом до зміни клімату, що суперечитиме комплексному підходу Президента США, який передбачає додаткову підтримку технологічних інновацій, створення нерегуляторних програм для заохочення добровільного скорочення викидів парникових газів приватним сектором та подальші дослідження зміни клімату, і може перешкодити здатності президента переконати ключові країни, що розвиваються, скоротити викиди [7].

Верховний Суд США відхилив доводи Агентства захисту навколишнього природного середовища США як свавільні та легковажні, адже воно не навело жодного обґрунтованого пояснення відмови вирішити, чи викиди від транспортних засобів спричиняють зміну клімату, чи сприяють їй. Суд зауважив, що хоча він не має ані досвіду, ані повноважень оцінювати політичні міркування агентства, вочевидь, що вони не мають нічого спільного з тим, чи сприяють викиди парникових газів зміні клімату, та вони не є переконливим виправданням відмови від формування науково-експертного висновку. Якщо наукова невизначеність настільки глибока, що перешкоджає агентству прийняти обґрунтоване рішення щодо того, чи сприяють парникові гази глобальному потеплінню, воно повинно було це обґрунтувати [7].

Для порівняння, у справі щодо оскарження бездіяльності уповноваженого органу з питань цивільної авіації щодо неприйняття нормативних обмежень паління у літаках цей орган стверджував, що не було потреби прямо обговорювати кожну відхилену законодавчу пропозицію, оскільки немає сумнівів, що уповноважений орган знав про переваги та недоліки усіх альтернатив, у тому числі ті з них, які позначаються на стані конкуренції між авіаперевізниками. Суд не погодився та дійшов висновку, що адміністративно-процедурна гарантія щодо можливості громадськості коментувати запропоновані правила втратить сенс, якщо адміністративний орган не відреагує на важливі питання, порушені громадськістю. Суд також доручив уповноваженому органу пояснити підґрунтя його заяви про те, що відхилені пропозиції не відповідають балансу між регулюванням та конкуренцією серед авіаперевізників, що встановлений уповноваженим органом. Зрештою, суд не зобов'язав адміністративний орган прийняти нормативно-правовий акт, а лише вказав на необхідність вивчити питання, що становить предмет регулювання у відповідних правовідносинах, та, залежно від



результатів, прийняти нормативно-правовий акт або обґрунтовано визнати недоцільним його прийняття [3, с. 115; 8]. Натомість, за традиційними уявленнями про підстави для суду зобов'язати державний орган прийняти конкретне рішення або вчинити дії, це допускається лише за умови, якщо закон поклав на державний орган відповідний обов'язок [5, с. 1818].

Крім того, для оцінки правомірності відмови у задоволенні петиції про прийняття нормативно-правового акта має визначальне значення те, чи є конкретна відмова у нормотворчості остаточним рішенням. Наприклад, якщо адміністративний орган ще має час переглянути своє рішення, суди можуть вважати перегляд передчасним [3, с. 91].

Також, визначаючи, чи допустив адміністративний орган протиправну бездіяльність, не прийнявши нормативно-правовий акт, суд має взяти до уваги таке:

- строк для прийняття нормативно-правового акта має бути розумним або прямо визначеним законом;
- затримки у розробці та прийнятті нормативно-правового акта, які можуть бути розумними у сфері державного регулювання економіки є менш терпимими, коли на він стосується питань здоров'я та добробуту людини;
- слід врахувати вплив вищих або конкуруючих пріоритетів у діяльності адміністративного органу на затримку у прийнятті нормативно-правового акта;
- слід зважати на характер та масштаби інтересів, яким завдано шкоди через затримку [5, с. 1820; 10].

Висновки. За американським законодавством та судовою практикою нормативно-правовий акт адміністративного органу чи окремі його положення визнаються протиправними та нечинними, насамперед, через свавільність або легковажність рішень, що покладені в їх основу. Це має місце тоді, коли вони були прийняті без урахування факторів, які можуть вплинути на зміст положення нормативно-правового акта та без оцінки розумних альтернативних варіантів урегулювання відповідного питання, тобто, на основі довільних припущень та сліпого інстинкту. Водночас, немає підстав визнавати нормативно-правовий акт протиправним та нечинним, якщо він відповідає вимогам законодавства, а адміністративний орган навів розумне обґрунтування його положень та на основі засад державної політики у відповідній сфері, а також віддав перевагу відповідним положенням перед гіпотетично допустимими альтернативами, які суду можуть видаватись розумнішими/ефективнішими, крім випадку явно безпідставних/необґрунтованих рішень. Інакше кажучи, положення нормативно-правового акта або рішення про його неприйняття є свавільними або легковажними, якщо факти, на яких вони ґрунтуються та якими обґрунтовується вибір альтернативи (з урахуванням тих, що запропоновані громадськістю), відсутні або є явно помилковими.



Недопустимою є відмова прийняти нормативно-правовий акт для вирішення конкретного питання публічного адміністрування, якщо закон покладає на адміністративний орган відповідний обов'язок, з посиланням на будь-які причини політичного характеру. Бездіяльність у подібних випадках не може виправдовуватись відсутністю достатніх наукових знань щодо предмета правового регулювання, адже адміністративний орган має повноваження звернутись до суб'єктів наукового забезпечення правотворчого процесу та прийняти науково обґрунтоване рішення. Водночас, визначаючи, чи допустив адміністративний орган протиправну бездіяльність, не прийнявши нормативно-правовий акт, береться до уваги те, що строк для прийняття нормативно-правового акта має бути прямо визначеним законом або, якщо того немає, – розумним. Розумність строку оцінюється з урахуванням значення питання, з якого має бути прийнятий нормативно-правовий акт для суспільства та конкретних приватних осіб, а також вплив вищих або конкуруючих пріоритетів у діяльності відповідного адміністративного органу

Література:

1. Будніков А. Ю. Практика адміністративних судів у захисті прав громадян: досвід США та Великої Британії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2025. Вип. 92: ч. 3. С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.6>
2. Deacon D. Deregulation Through Nonenforcement. *New York University Law Review*. 2010. Vol. 85:795. 795-827. URL: <https://www.nyulawreview.org/wp-content/uploads/2018/08/NYULawReview-85-3-Deacon.pdf>
3. Murphy R. The Scope of Review of Agencies' Refusals to Enforce or. Promulgate Rules. *George Washington Law Review*. 1985. Vol. 53. pp. 86-117. URL: https://nationalaglawcenter.org/wp-content/uploads/assets/bibarticles/murphy_scope.pdf
4. Wright S. Courts and the Rulemaking Process: The Limits of Judicial Review. *Cornell Law Review*. 1974. Vol. 59. pp. 375-397. URL: <http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol59/iss3/1>
5. Shapiro S. Rulemaking Inaction and the Failure of Administrative Law, 68 *Duke Law Journal*. 2019. 68. pp. 1805-1842. URL: <https://scholarship.law.duke.edu/dlj/vol68/iss8/5>
6. 5 United States Code § 706 – Scope of review. Cornell Law School. cornell.edu. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/706>
7. U.S. Supreme Court Judgment of 2 April 2007 in *Massachusetts v. EPA* (Docket No. 05-1120). *justia.com*. URL: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/549/497/>
8. U.S. Court of Appeals for the District of Columbia Circuit Judgment of 30 June 1983 in *Action on Smoking and Health v. Civil Aeronautics Board* (699 F.2d 1209, D.C. Cir. 1983). *justia.com*. URL: <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/F2/713/795/149683/>
9. U.S. Court of Appeals for the District of Columbia Circuit Judgment of 24 October 1984 in *Telecommunications Research and Action Center v. Federal Communications Commission* (750 F.2d 70). *justia.com*. URL: <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/F2/750/70/389443/>

References:

1. Budnikov, A. Yu. (2025). Praktyka administratyvnykh sudiv u zakhysti prav hromadian: dosvid SSHa ta Velykoi Brytanii [Case-law of administrative courts in protecting rights of citizens: experience of the USA and the United Kingdom]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia 'Pravo' – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series 'Law'*, 92:3, 52-57. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.6>



2. Deacon, D. (2010). Deregulation Through Nonenforcement. *New York University Law Review*, 85, 795-827. Retrieved from <https://www.nyulawreview.org/wp-content/uploads/2018/08/NYULawReview-85-3-Deacon.pdf>
3. Murphy, R. (1985). The Scope of Review of Agencies' Refusals to Enforce or. Promulgate Rules. *George Washington Law Review*, 53, 86-117. Retrieved from https://nationalaglawcenter.org/wp-content/uploads/assets/bibarticles/murphy_scope.pdf
4. Wright, S. (1974). Courts and the Rulemaking Process: The Limits of Judicial Review. *Cornell Law Review*, 59, 375-397. Retrieved from <http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol59/iss3/1>
5. Shapiro, S. (2019). Rulemaking Inaction and the Failure of Administrative Law, *Duke Law Journal*, 68, 1805-1842. Retrieved from <https://scholarship.law.duke.edu/dlj/vol68/iss8/5>
6. 5 United States Code § 706 – Scope of review. Cornell Law School. *cornell.edu*. Retrieved from <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/706>
7. U.S. Supreme Court Judgment of 2 April 2007 in Massachusetts v. EPA (Docket No. 05-1120). *justia.com*. Retrieved from <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/549/497/>
8. U.S. Court of Appeals for the District of Columbia Circuit Judgment of 30 June 1983 in Action on Smoking and Health v. Civil Aeronautics Board (699 F.2d 1209, D.C. Cir. 1983). *justia.com*. Retrieved from <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/F2/713/795/149683/>
9. U.S. Court of Appeals for the District of Columbia Circuit Judgment of 24 October 1984 in Telecommunications Research and Action Center v. Federal Communications Commission (750 F.2d 70). *justia.com*. Retrieved from <https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/F2/750/70/389443/>

Дата першого надходження статті до видання: 11.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.05.2026



УДК 355.23:37.013.77-047.58

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-216-227](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-216-227)

Жбанчик Андрій Васильович т.в.о. завідувача кафедри вогневої підготовки Дніпровського державного університету внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0001-8149-2323>

Лопаєва Олена Миколаївна старший викладач кафедри вогневої підготовки Дніпровського державного університету внутрішніх справ, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0003-1132-9357>

Карпенко Олександр Миколайович старший викладач кафедри вогневої підготовки Дніпровського державного університету внутрішніх справ, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0003-0643-3205>

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ СИЛ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз особливостей професійної підготовки кадрів сил безпеки і оборони України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність модернізації традиційних підходів до навчання особового складу з урахуванням сучасних викликів безпекового середовища, зростання інтенсивності бойових дій та потреби у швидкому формуванні професійних компетентностей. Досліджено специфіку впровадження інноваційних технологій у систему професійної підготовки, зокрема мультимедійних стрілецьких комплексів, технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), інтерактивних тренажерів, цифрових платформ і систем адаптивного навчання. Визначено їх педагогічний потенціал щодо підвищення якості освітнього процесу, розвитку практичних навичок, удосконалення тактичної підготовки та моделювання ситуацій, максимально наближених до реальних умов виконання службово-бойових завдань.

Особливу увагу приділено психологічним аспектам професійної підготовки. Доведено, що ефективне формування професійної готовності персоналу можливе лише за умови поєднання сучасних технічних засобів навчання із системною психологічною підготовкою, яка включає розвиток стресостійкості, навичок саморегуляції, емоційної стабільності, командної взаємодії та здатності приймати рішення в умовах високого рівня ризику й невизначеності. Розкрито можливості використання методів стрес-інокуляції та імітаційних сценаріїв для підготовки фахівців до діяльності в екстремальних умовах.



Проаналізовано організаційно-правові засади впровадження інноваційних технологій у навчальний процес силових структур, визначено основні переваги, ризики та перспективи їх подальшого використання. Акцентовано увагу на необхідності створення комплексної екосистеми професійної підготовки, яка поєднує наукові розробки, освітні практики, сучасні технології та практичний досвід службової діяльності з урахуванням міжнародних стандартів і досвіду держав-членів НАТО. Зроблено висновок, що інтеграція інноваційних технологій у систему професійної підготовки є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності сил безпеки і оборони України в умовах воєнного стану.

Ключові слова: воєнний стан, інноваційні технології, VR/AR-технології, мультимедійні тири, психологічна підготовка, стресостійкість.

Zhbanchik Andrii Vasylovych Acting Head of the Department of Firearms Training at Dnipro State University of Internal Affairs, Candidate of Legal Sciences, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0001-8149-2323>

Lopayeva Olena Mykolayivna Senior Lecturer at the Department of Firearms Training, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0003-1132-9357>

Karpenko Oleksandr Mykolayovych Senior Lecturer at the Department of Firearms Training at Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0003-0643-3205>

INNOVATIVE TECHNOLOGIES AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF TRAINING SECURITY FORCES PERSONNEL UNDER MARTIAL LAW

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the characteristics of professional training for Ukraine's security and defence forces under martial law. It justifies the need to modernise traditional approaches to personnel training, taking into account contemporary security challenges, the increasing intensity of combat operations, and the need for the rapid development of professional competencies. The specifics of introducing innovative technologies into the professional training system are examined, in particular multimedia shooting complexes, virtual and augmented reality (VR/AR) technologies, interactive simulators, digital platforms and adaptive learning systems. Their pedagogical potential has been identified in terms of improving the quality of the educational process, developing practical skills, enhancing tactical training, and simulating situations that are as close as possible to the real conditions of performing operational and combat tasks.



Particular attention has been paid to the psychological aspects of professional training. It has been demonstrated that the effective development of personnel's professional readiness is possible only through the combination of modern technical training aids with systematic psychological training, which includes the development of stress resilience, self-regulation skills, emotional stability, teamwork and the ability to make decisions under conditions of high risk and uncertainty. The possibilities of using stress inoculation methods and simulation scenarios to prepare specialists for operations in extreme conditions are explored.

The organisational and legal foundations for the introduction of innovative technologies into the training process of law enforcement agencies are analysed, and the main advantages, risks and prospects for their further use are identified. Emphasis is placed on the need to create a comprehensive professional training ecosystem that combines scientific research, educational practices, modern technologies and practical experience of service activities, taking into account international standards and the experience of NATO member states. It is concluded that the integration of innovative technologies into the professional training system is an important prerequisite for enhancing the effectiveness of Ukraine's security and defence forces under martial law.

Keywords: martial law, innovative technologies, VR/AR technologies, multimedia shooting ranges, psychological training, stress resistance.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану та повномасштабної збройної агресії проти України суттєво зросли вимоги до професійної підготовки кадрів сил безпеки і оборони. Сучасний характер бойових дій, що поєднує елементи класичної війни, інформаційно-психологічного впливу, кіберзагроз та високотехнологічних методів ведення боротьби, вимагає від військовослужбовців і працівників правоохоронних органів не лише належного рівня фізичної, тактичної та вогневої підготовки, а й високої психологічної стійкості, здатності швидко адаптуватися до змін обстановки та приймати ефективні рішення в екстремальних умовах.

Традиційні форми професійного навчання вже не забезпечують повною мірою підготовку особового складу до сучасних викликів, оскільки не дозволяють моделювати реалістичні сценарії бойових чи службових ситуацій та формувати навички дій в умовах підвищеного стресу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема впровадження інноваційних технологій у систему підготовки кадрів сил безпеки, зокрема використання мультимедійних тирів, VR/AR-технологій, інтерактивних симуляторів та адаптивних навчальних платформ. Водночас не менш важливим є забезпечення ефективної психологічної підготовки, спрямованої на розвиток стресостійкості, емоційної витривалості та готовності до дій у кризових ситуаціях.

Наукове і практичне значення цієї проблеми полягає у необхідності формування комплексної моделі професійної підготовки, яка поєднувала б сучасні



технологічні засоби навчання з психологічними методиками та відповідає реальним умовам службово-бойової діяльності в період воєнного стану. Вирішення зазначеної проблеми має важливе значення для підвищення рівня боєздатності, професійної компетентності та збереження психофізичного здоров'я особового складу сил безпеки та оборони України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вдосконалення професійної підготовки кадрів сил безпеки та оборони в умовах воєнного стану є предметом дослідження як українських, так і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється використанню інноваційних технологій у навчальному процесі, зокрема мультимедійних тирів, комп'ютерних тренажерів, систем віртуальної та доповненої реальності, які дозволяють підвищити ефективність відпрацювання практичних навичок у безпечному середовищі. У наукових працях досліджуються питання підвищення якості вогневої та тактичної підготовки за допомогою інтерактивних систем, можливості автоматизованого оцінювання результатів навчання та застосування адаптивних моделей освітнього процесу.

Метою дослідження є комплексний аналіз особливостей використання інноваційних технологій та психологічних методик у системі підготовки кадрів сил безпеки і оборони України в умовах воєнного стану, а також визначення напрямів удосконалення професійної підготовки особового складу відповідно до сучасних викликів і загроз.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики, що постали перед Україною в умовах повномасштабної війни, суттєво змінили підходи до формування та підготовки кадрів сил безпеки і оборони. Якщо раніше в навчальному процесі основний акцент робився на класичних формах підготовки - лекціях, інструктажах, - то тепер такі методи виявляються недостатніми для того, щоб забезпечити високу ефективність службової діяльності. Гібридний характер сучасних загроз передбачає поєднання різних форм ведення війни: від класичних бойових зіткнень до інформаційно-психологічних операцій та кіберзагроз. Крім того, високий рівень мобільності та технологічної оснащеності противника вимагає від українських військовослужбовців і поліцейських не лише бездоганного володіння зброєю та тактичними навичками, а й уміння швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин.

У цих умовах традиційні методи навчання вже не відповідають сучасним реаліям, оскільки вони не здатні повною мірою моделювати складність та динаміку реального бою. Саме тому особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій у систему навчання, адже використання віртуальних симуляторів, мультимедійних тирів, інтерактивних навчальних платформ дає можливість максимально наблизити процес підготовки до реальних бойових ситуацій без ризику для життя та здоров'я особового складу. Разом із цим не менш важливим елементом є психологічна підготовка, оскільки в умовах



постійної загрози, високих фізичних і нервово-емоційних навантажень саме стійкість, витривалість і здатність діяти в екстремальних ситуаціях стають визначальними для успішного виконання службово-бойових завдань. Таким чином, ефективна підготовка кадрів сил безпеки сьогодні неможлива без комплексного поєднання технічних інновацій та заходів, спрямованих на формування психологічної готовності, адже лише разом вони забезпечують високий рівень професіоналізму та збереження боєздатності в умовах воєнного стану.

Сучасна система підготовки кадрів сил безпеки стоїть на порозі якісного технологічного перелому: зміна характеру загроз - від класичного бою до гібридних операцій; натомість з'являється нагальна потреба вбудувати в навчальні програми комплекс інноваційних технічних рішень, що забезпечують високу вірогідність перенесення навичок у реальні боєві умови, одночасно знижуючи ризики для життя і матеріальних ресурсів. Законодавчо-організаційно підґрунтя цього переходу закладено у правовій базі, яка вимагає від підрозділів поліції та інших силових структур організації системної службової підготовки з плануванням, обліком і контролем якості навчання, що реалізується відповідними положеннями та наказами (зокрема - Законом України «Про Національну поліцію» [1] та Положенням про організацію службової підготовки працівників НПУ, затвердженим наказом МВС [2]). Саме ці нормативні документи дають і юридичний дозвіл, і методичні орієнтири для інтеграції електронних навчально-тренувальних систем у службову підготовку, визначаючи обов'язок підрозділів забезпечити регулярність, системність і якість тренувань.

Пояснюючи, що саме мається на увазі під «інноваційними технологіями», важливо деталізувати їхній функціонал і педагогічні ефекти: сучасні мультимедійні стрілецькі комплекси поєднують апаратну частину (реалістичні макети зброї з датчиками, репліки прицілів, треки руху, системи віддачі/haptic-feedback) з програмною моделлю балістики і тривимірними сценами, де імітуються урбанізовані середовища, складні тактичні сценарії та динамічні зміни умов бою; віртуальна і додана реальність (VR/AR) дозволяють відпрацьовувати маршрути пересування, прикриття, пошук цілей та командну координацію в синхронізованому середовищі без використання живих патронів; системи «live-virtual-constructive» поєднують вправи на полігоні з віртуальними елементами і комп'ютерними агентами, що підвищує різноманітність сценаріїв і забезпечує масштабованість тренувань. Усе це супроводжується автоматизованими процедурами оцінювання: детальна телеметрія (час реакції, траєкторія прицілювання, розподіл уваги, частота помилок у рішеннях), збереженням спростованих сценаріїв для післяопераційного аналізу та побудовою адаптивних вправ, які підлаштовуються під рівень конкретного правоохоронця. Українські дослідження та методичні розробки показують, що застосування мультиме-



дійних тирів і комп'ютерних тренажерів значно підвищує інтенсивність відпрацювання тактичних навичок у контрольованому середовищі та дозволяє формалізувати процедури тестування й сертифікації навичок [3, с.121-122].

Педагогічний сенс впровадження таких рішень полягає не лише в «заміні» живих занять, а у поєднанні технологічного тренажера з правильно організованим навчальним процесом: тренажер дає можливість методично спланувати серії повторень (*deliberate practice*), контролювати навантаження і прогрес через об'єктивні метрики, застосовувати принцип індивідуалізації (*adaptive difficulty*) та використовувати помилки як освітній ресурс через механізми післядійного розбору (*after-action review*). Економічно це проявляється у зменшенні витрат на боєприпаси, збільшенні пропускну здатності навчальних центрів і можливості одночасної підготовки більшої кількості бійців. На рівні підготовки командирів і інструкторів інтерактивні системи дають дані для прийняття рішень про готовність особового складу і для побудови індивідуальних планів корекції навичок [4, с.8-10].

Проте технічне оснащення має бути підпорядковане методиці: ефективність тренажера визначається трьома взаємопов'язаними факторами - вірогідністю відтворення критично важливих елементів завдання (*fidelity*), інтеграцією тренажера в навчальний цикл (сценарій - виконання - розбір), і наявністю валідованих критеріїв оцінювання (ключові показники ефективності, KPI). Без валідованої методики і коректних критеріїв неможливо гарантувати трансфер навичок з віртуального середовища у реальний бій; тому перед впровадженням необхідно проводити пілотні дослідження в Україні з метрикою «*transfer to live-fire*», аналізом між показниками симулятора і поведінкою на реальному полігоні, а також з оцінкою впливу стрес-факторів (звукові, світлові ефекти, тимчасовий тиск) на прийняття рішень. Міжнародні огляди і роботи НАТО свідчать, що при правильному підході VR/AR і комп'ютерні тренажери значно підвищують здатність приймати рішення в складних, багатозадачних умовах, але вимагають стандартизації, інтероперабельності та постійного оновлення сценаріїв під сучасні загрози [5].

Інтеграція інноваційних технологій також потребує чіткої організаційної та нормативної стратегії: першочергово проводиться аудит навчальних програм і визначається, які модулі (вогнева підготовка, тактичні дії, командна взаємодія, тактична медицина, інформаційна безпека) можна оптимізувати за допомогою тренажерів; далі - вибір платформи з урахуванням критеріїв надійності, кібербезпеки та можливості оновлення контенту, підготовка і сертифікація інструкторів, розробка процедур технічної підтримки та логістики (зберігання, калібрування, оновлення ПЗ), визначення джерел фінансування (державні програми, міжнародні гранти, партнерство з ВНЗ і приватним сектором) і, нарешті, підготовка методичних матеріалів і стандартів оцінювання на рівні



практичних інструкцій. У цьому контексті нормативні акти, що регламентують порядок службової підготовки, мають бути доповнені технічними вимогами до електронних навчально-тренувальних комплексів і порядком їх визнання як частини офіційної сертифікації навичок.

Не можна ігнорувати й психологічний аспект: технології мають бути використані для створення тренувальної «стрес-інокуляції» - контрольованого збільшення психоемоційного навантаження, яке вчить приймати рішення під тиском [6, с.215]. Симулятори дозволяють дозовано підвищувати рівень стресу (звукові ефекти, часове обмеження, мультисенсорні подразники) і відпрацьовувати механізми саморегуляції, командної комунікації та пріоритезації завдань. Одночасно з цим тренажери дають багатий масив даних для психологів та інструкторів: аналіз поведінки, часових проміжків прийняття ключових рішень, зміну уваги під навантаженням - усе це використовується для корекційних програм і для раннього виявлення ознак функціонального виснаження, що є критично важливим під час тривалого воєнного стану. Дослідження підтверджують практичну ефективність такого підходу в навчальному процесі поліцейських і курсантів [4].

Нарешті, при плануванні впровадження потрібно врахувати ризики і обмеження: швидке моральне старіння обладнання, помилкова уява про «повну заміну» живого вогню (тренажери завжди доповнюють, а не замінюють реальні стрільби), проблема доведення валідності тренажера (навіть високофідельна модель потребує емпіричної валідації), загрози кібербезпеки та приватності даних курсантів (результати тренувань - персональні дані), а також опір з боку інструкторів і команд, незнайомих із новими технологіями. Кожен із цих ризиків має свою систему пом'якшення: договірні умови з виробниками про оновлення й підтримку, обов'язкова фаза валідації та пілотного тестування, політики збереження і доступу до даних, програми підвищення кваліфікації інструкторського складу та поступове впровадження «гібридних» курсів, де віртуальні вправи чергуються з живими заняттями.

Ефективне використання інноваційних технологій у підготовці кадрів сил безпеки в умовах воєнного стану - це не просто технічна модернізація, а системна трансформація підготовчої екосистеми: поєднання законодавчо закріплених процедур планування і контролю, надійних технічних платформ, методологій навчання, психологічної підготовки і механізмів оцінювання, що разом дозволяють підвищити оперативну готовність, скоротити витрати і зберегти людські ресурси. Впровадження має бути поетапним, підкріпленим науковими експертизами й пілотними дослідженнями, аби гарантувати, що цифрові інструменти дійсно підвищують компетентність, а не створюють ілюзію підготовленості.

В умовах воєнного стану діяльність сил безпеки та оборони характеризується підвищеним рівнем ризику, непередбачуваністю та постійною дією



стресогенних чинників. У таких обставинах навіть найвищий рівень технічної та тактичної підготовки не здатен забезпечити успішне виконання завдань без належної психологічної стійкості військовослужбовців та працівників поліції. Психологічна підготовка стає не допоміжним, а рівнозначним елементом професійної підготовки, адже саме вона формує внутрішні механізми саморегуляції, витривалості й здатності діяти у стані небезпеки та невизначеності. У структурі морально-психологічного забезпечення службово-бойової діяльності психологічний компонент виступає фундаментом, на якому базується здатність колективу та окремого бійця підтримувати боєздатність навіть у критичних ситуаціях.

Військові психологи й науковці наголошують, що в умовах збройного протистояння головним завданням психологічної підготовки є розвиток стресостійкості та вироблення навичок подолання психоемоційних бар'єрів. Це включає формування здатності залишатися зосередженим під дією страху, втоми чи інформаційного перевантаження, зберігати самоконтроль у ситуації хаосу, швидко приймати рішення у відповідь на загрози та підтримувати бойовий дух у складі колективу [7, с.235]. Особливої уваги потребує психологічна готовність до втрат, тривалого перебування в небезпечних умовах та протидії інформаційно-психологічному тиску з боку противника.

Практичне втілення психологічної підготовки здійснюється через низку спеціально організованих заходів. По-перше, це моделювання екстремальних ситуацій у контрольованому середовищі, що дозволяє поступово адаптувати особовий склад до дії стрес-факторів. По-друге, це тренінги з розвитку навичок саморегуляції - від технік дихання та релаксації до алгоритмів когнітивної перебудови мислення в кризових умовах. По-третє, важливою частиною є формування колективної психологічної підтримки, адже згуртованість підрозділу часто визначає його здатність діяти ефективно під тиском. У цьому контексті інструктори й командири відіграють роль не лише керівників, а й фасилітаторів командного духу [8, с.226].

Не менш важливим завданням є організація системи психологічної допомоги та реабілітації після виконання бойових чи службових завдань. Військовослужбовці, які зазнали впливу бойового стресу або травмуючих подій, потребують професійного супроводу з боку психологів. Це може включати індивідуальні консультації, групові заняття з психокорекції, застосування сучасних психотерапевтичних методик для запобігання розвитку посттравматичного стресового розладу. Таким чином, психологічна робота охоплює весь цикл службово-бойової діяльності - від підготовки до завдань до відновлення після їх виконання.

Науковці у своїх працях підкреслюють, що психологічна підготовка не може бути обмежена лише разовими тренінгами. Вона повинна стати системним і безперервним процесом, інтегрованим у загальну програму навчання та профе-



сійного становлення співробітників силових структур. Важливо поєднувати традиційні форми роботи з інноваційними методами, наприклад, використовувати мультимедійні симулятори для відпрацювання реакцій у стресових ситуаціях або впроваджувати VR-технології для моделювання бойових умов із психологічними подразниками [9, с.532].

Психологічні аспекти професійної підготовки в умовах воєнного стану визначають не лише рівень особистої витривалості та боєздатності, а й загальну ефективність сил безпеки та оборони. Забезпечення належного рівня психологічної стійкості є стратегічним завданням, оскільки від цього залежить здатність держави захищати національну безпеку в умовах затяжної війни та гібридних загроз [10, с.246].

Комплексний підхід до підготовки кадрів сил безпеки ґрунтується на тому, що лише поєднання інноваційних технологій із психологічними методиками дозволяє сформувати сучасного фахівця, здатного ефективно діяти в умовах воєнного стану. У цьому контексті підготовка персоналу не може обмежуватися лише технічною або суто теоретичною складовою, адже якісний результат забезпечується тоді, коли освітній процес охоплює як інтелектуальний, так і психоемоційний рівень, а також враховує реальні виклики, з якими стикається особовий склад під час бойових чи службових завдань.

Одним із ключових напрямів такого комплексного підходу є інтеграція мультимедійних систем у навчальний процес. Мова йде не лише про використання віртуальних тирів чи електронних тренажерів, а й про побудову цілісного освітнього середовища, яке дозволяє відтворювати реальні сценарії бойових дій. Завдяки мультимедійним технологіям можливо моделювати складні стресові ситуації, тренувати курсантів у безпечних умовах, аналізувати їхні помилки та вдосконалювати алгоритми поведінки. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним стандартам військової та поліцейської освіти, адже дозволяє не лише економити ресурси, а й значно підвищувати якість навчання за рахунок об'єктивного контролю результатів.

Другим важливим елементом є запровадження адаптивних програм підготовки, які враховують індивідуальні особливості курсантів. Сучасні системи навчання повинні відходити від принципу «однакова програма для всіх» і переходити до гнучких моделей, що підлаштовуються під рівень підготовки, психологічні характеристики та темп засвоєння знань кожним слухачем. Це означає, що навчальний процес має будуватися на попередній діагностиці здібностей, визначенні сильних і слабких сторін, а також на поступовому ускладненні завдань. Адаптивність особливо важлива у вогневій та тактичній підготовці, де надмірні навантаження можуть призвести до психологічного виснаження або зниження мотивації. Використання індивідуальних траєкторій навчання забезпечує не лише ефективність, а й збереження здоров'я та професійної витривалості особового складу.



Третім складником комплексного підходу є розвиток морально-психологічної стійкості кадрів. Умови воєнного стану передбачають постійну дію факторів стресу, небезпеки, невизначеності та загрози життю. Тому підготовка повинна включати тренінги з розвитку стресостійкості, формування навичок самоконтролю, підтримки бойового духу та згуртованості в колективі. Особливу увагу слід приділяти моделюванню екстремальних ситуацій, адже саме в таких умовах перевіряється здатність військовослужбовця чи поліцейського діяти раціонально, швидко приймати рішення та брати на себе відповідальність. Крім того, морально-психологічна підготовка повинна включати заходи з реабілітації після виконання завдань, що дозволяє уникнути довготривалих психоемоційних наслідків.

Висновки. Сучасні умови воєнного стану в Україні вимагають від системи підготовки кадрів сил безпеки якісно нового підходу, що поєднує технологічні інновації та психологічні методики. Традиційні форми навчання, які раніше забезпечували належний рівень професійної компетентності, сьогодні вже не відповідають складності та динаміці загроз. Ефективність підготовки особового складу визначається здатністю моделювати реальні бойові й кризові ситуації, забезпечувати швидке реагування на них та формувати навички командної взаємодії.

Використання мультимедійних тирів, систем віртуальної та доповненої реальності, тренажерів і симуляторів значно підвищує якість навчального процесу. Такі інноваційні рішення дозволяють відпрацьовувати як індивідуальні, так і колективні дії без ризику для життя, а також здійснювати точний контроль результатів підготовки. Водночас важливо, щоб технічне переоснащення супроводжувалося системним упровадженням психологічного забезпечення [11, с.1414]. Розвиток стресостійкості, формування здатності діяти в умовах невизначеності, підтримання морально-психологічного стану та профілактика професійного вигорання є визначальними чинниками збереження боєздатності особового складу.

Поєднання технологічних можливостей та психологічної підтримки дозволяє не лише підвищити ефективність службово-бойової діяльності, а й забезпечити довготривалу стійкість системи безпеки України. Враховуючи міжнародний досвід і стандарти НАТО, комплексна модернізація підготовки персоналу сил безпеки сприятиме зміцненню обороноздатності держави, підвищенню рівня захищеності населення та успішному виконанню завдань у надзвичайних і бойових умовах.

Література:

1. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 20.09.2025).



2. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України : Наказ М-ва внутр. справ України від 26.01.2016 № 50 : станом на 16 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#Text> (дата звернення: 20.09.2025).

3. Вознесенський І.В. Використання мультимедійних стрілецьких тренажерів для підготовки поліцейських. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України*. Харків, 2021. С.121-123.

4. Комісаров С.А., Покайчук В.Я., Поливанюк В.Д., Миронюк С.А., Мислива О.О., Фурса В.В., Великий Ю.М. Використання інтерактивного мультимедійного обладнання у підготовці поліцейських: навч. посібник. Дніпро: ДДУВС, 2022. 196 с.

5. Advanced Technologies for Military Training NATO. URL: <https://www.sto.nato.int/document/advanced-technologies-for-military-training>

6. Кагдіна І. Ф., Лопасєва О. М., Карпенко О. М. Формування стійкої психіки під час вогневої підготовки в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Том 3, (№ 4). С. 212-216.

7. Шевченко І.Ю., Зінченко Д.А. Психологічні аспекти підготовки фахівців у сфері сектору безпеки і оборони для роботи в умовах війни. *Соціальні аспекти військово-професійної діяльності сектору безпеки і оборони: виклики сьогодення: матер. IV Міжнар. наук.-практ. онлайнконф. (м. Вінниця, 28 лютого 2024 р.)*. Вінниця : НА НГУ. 2024. С. 233-237.

8. Громович А. А. Вплив психологічної підготовки на успішність бойових завдань в умовах воєнного стану. *Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану* : зб. наук. пр. Харків : ХНУВС, 2024. С. 223-227.

9. Капелюшний О. Є., Карпенко О. М. Психологічне забезпечення службово-бойової діяльності сил безпеки і оборони України в умовах воєнного стану. *Modern research in world science : proceedings of the 6th International scientific and practical conference (Lviv, September 4–6, 2022)*. Lviv : SPC «Sci-conf.com.ua», 2022. С. 530-533.

10. Лопасєва О. М., Карпенко, О. М. Психологічна підготовка до стрільби в умовах бойового стресу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3(4). С. 243-246.

11. Лопасєва О. М., Федоренко Т. Ю. Використання сучасних симуляторів та технологій у вогневій підготовці поліцейських для підвищення ефективності їхніх дій під час воєнного стану. *Perspectives of contemporary science: theory and practice : proceedings of the 12th International scientific and practical conference (January 13–15, 2025)*. 2025. С. 1411-1414.

References:

1. On the National Police: Law of Ukraine No. 580-VIII of July 2, 2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (accessed: 20 September 2025).

2. On Approval of the Regulation on the Organization of Professional Training of National Police Officers: Order of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine No. 50 of January 26, 2016. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16#Text> (accessed: 20 September 2025).

3. Voznesenskyi, I.V. (2021). Vykorystannia multymediinykh striletskykh trenazheriv dlia pidhotovky politseiskykh [Use of multimedia shooting simulators for police training]. *Pidhotovka politseiskykh v umovakh reformuvannia systemy MVS Ukrainy*. Kharkiv, pp. 121–123.

4. Komissarov, S.A., Pokaichuk, V.Ya., Polyvaniuk, V.D., Myroniuk, S.A., Myslyva, O.O., Fursa, V.V. & Velykyi, Yu.M. (2022). Vykorystannia interaktyvnoho multymediinoho obladnannia u pidhotovtsi politseiskykh [Use of Interactive Multimedia Equipment in Police Training]. Dnipro: Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs.



5. NATO Science and Technology Organization. Advanced Technologies for Military Training. Available at: <https://www.sto.nato.int/document/advanced-technologies-for-military-training> (accessed: 20 September 2025).

6. Kahdina, I.F., Lopaieva, O.M. & Karpenko, O.M. (2025). Formuvannia stiikoi psykhyky pid chas vohnevoi pidhotovky v umovakh viiny [Formation of Psychological Resilience during Firearms Training in Wartime Conditions]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, 3(4), pp. 212–216.

7. Shevchenko, I.Yu. & Zinchenko, D.A. (2024). Psykholohichni aspekty pidhotovky fakhivtsiv u sferi sektoru bezpeky i oborony dlia roboty v umovakh viiny [Psychological Aspects of Training Security and Defense Sector Specialists for Work in Wartime Conditions]. *Sotsialni aspekty viiskovo-profesiinoi diialnosti sektoru bezpeky i oborony: vyklyky sohodennia*. Vinnytsia, pp. 233–237.

8. Hromovych, A.A. (2024). Vplyv psykholohichnoi pidhotovky na uspishnist boiovykh zavdan v umovakh voiennoho stanu [The Impact of Psychological Training on the Success of Combat Missions under Martial Law]. *Pidhotovka pravookhorontsiv v systemi MVS Ukrainy v umovakh voiennoho stanu*. Kharkiv, pp. 223–227.

9. Kapeliushnyi, O.Ye. & Karpenko, O.M. (2022). Psykholohichne zabezpechennia sluzhbovo-boiovoi diialnosti syl bezpeky i oborony Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Psychological Support of Service and Combat Activities of the Security and Defense Forces of Ukraine under Martial Law]. *Modern Research in World Science: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference*. Lviv, pp. 530–533.

10. Lopaieva, O.M. & Karpenko, O.M. (2025). Psykholohichna pidhotovka do strilby v umovakh boiovoho stresu [Psychological Preparation for Shooting under Combat Stress]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, 3(4), pp. 243–246.

11. Lopaieva, O.M. & Fedorenko, T.Yu. (2025). Vykorystannia suchasnykh symulatoriv ta tekhnolohii u vohnevii pidhotovtsi politseiskykh dlia pidvyshchennia efektyvnosti yikhnikh dii pid chas voiennoho stanu [Use of Modern Simulators and Technologies in Police Firearms Training to Improve Effectiveness during Martial Law]. *Perspectives of Contemporary Science: Theory and Practice: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference*, pp. 1411–1414.

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 342.25

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-228-237](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-228-237)

Кириченко Юлія Миколаївна доктор юридичних наук, професор, професор кафедри правового забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки навчально-наукового інституту № 5, Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків; професор кафедри правового регулювання економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0001-9125-218X>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Анотація. В статті автором досліджено світові системи (моделі) місцевого самоврядування, законодавче забезпечення організації та діяльності органів місцевого самоврядування іноземних держав, визначено можливості використання зарубіжного досвіду функціонування органів місцевого самоврядування в Україні.

Встановлено, що одним із визначальних елементів державної організації сучасних країн є місцеве самоврядування, важливою основою якого в будь-якій державі є його фінансова незалежність. У різних державах світу конституційно-правове регулювання питань муніципального самоврядування не є однаковим. Так, конституціями деяких держав із федеративним устроєм місцеве самоврядування регламентується досить докладно (наприклад, Австрія, Бразилія, Мексика), у деяких говориться про нього лише поверхнево (ФРН), а інші взагалі не згадують про муніципальне управління на федеративному рівні, покладаючи регулювання питань місцевого самоврядування на суб'єктів федерації (Австралія, Канада, США, Швейцарія).

Відмічається, що в цілому законодавство про органи місцевої влади континентальних європейських держав прагне до кодифікації: законодавчою основою місцевого управління є або класичний кодекс (Кодекс комун 1977 р. і Загальний кодекс територіальних співтовариств у Франції, що прийшов на зміну в 1996-2000 р.р.) або загальний закон, що систематично викладає базові положення з організації місцевого управління (наприклад, Муніципальний закон 1976 р. в Фінляндії, Комунальний закон 1927 р. в Бельгії тощо). Країни з англосаксонською моделлю місцевого самоврядування віддають перевагу окремим законам та іншим актам.



Ключові слова: місцеве самоврядування, муніципалітет, територіальна громада, адміністративно-правове регулювання, конституційне забезпечення, державотворення, субсидіарність, європейські стандарти, децентралізація публічної влади.

Kyrychenko Yulia Mykolayivna Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Legal Support of Entrepreneurial Activities and Financial Security of Educational and Scientific Institute № 5, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv; Professor of the Department of Legal Regulation of Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0001-9125-218X>

FOREIGN EXPERIENCE OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL REGULATION OF THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF- GOVERNMENT BODIES

Abstract. In the article, the author examines world systems (models) of local self-government, legislative support for the organization and activities of local self-government bodies of foreign countries, and identifies the possibilities of using foreign experience in the functioning of local self-government bodies in Ukraine.

It is established that one of the defining elements of the state organization of modern countries is local self-government, an important basis of which in any state is its financial independence. In different states of the world, the constitutional and legal regulation of municipal self-government issues is not the same. Thus, the constitutions of some states with a federal structure regulate local self-government in quite detail (for example, Austria, Brazil, Mexico), some only mention it superficially (Germany), and others do not mention municipal government at the federal level at all, entrusting the regulation of local self-government issues to the subjects of the federation (Australia, Canada, USA, Switzerland).

It is noted that in general, the legislation on local government bodies of continental European states tends to codify: the legislative basis of local government is either a classic code (the 1977 Code of Communes and the General Code of Territorial Communities in France, which was replaced in 1996-2000) or a general law that systematically sets out the basic provisions on the organization of local government (for example, the 1976 Municipal Law in Finland, the 1927 Municipal Law in Belgium, etc.). Countries with the Anglo-Saxon model of local government prefer separate laws and other acts.

Keywords: local selfgovernment, municipality, territorial community, administrative and legal regulation, constitutional provision, state formation, subsidiarity, European standards, decentralization of public power.



Постановка проблеми. Повноцінне функціонування місцевого самоврядування є одним із міжнародних стандартів розвиненого громадянського суспільства та сучасної демократичної, соціальної, правової держави, пріоритетом якої є права, свободи та законні інтереси людини і громадянина. Для будь-якої держави становлення та розвиток інституту місцевого самоврядування є досить складним та тривалим у часовому просторі процесом, на перебіг якого здійснюють вплив «історичні та національні чинники, різний рівень економічного та соціального розвитку, особливості національних правових систем тощо» [1, с. 6].

Процеси організації та функціонування органів місцевого самоврядування зарубіжних країн сприяють розвитку системи суспільно-правових цінностей, здатних забезпечувати ефективне вирішення питань місцевого значення й утвердження на цій основі місцевого самоврядування в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досить велика кількість наукових праць присвячена дослідженню як національного, так зарубіжного досвіду адміністративно-правового регулювання діяльності місцевого самоврядування. Зокрема, можна виділити роботи таких науковців, як: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Афанасьєва, О. Бандурки, І. Бачила, Ю. Битяка, Л. Воронової, Н. Камінської, О. Кириленка, С. Колодія, В. Кравченка,, А. Чемериса та ін.

Мета статті – дослідити зарубіжний досвід адміністративно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування та визначити можливості його використання в Україні.

Виклад основного матеріалу. Світовий досвід адміністративно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування спонукає до пошуку такої моделі територіальної організації влади, яка б відповідала сучасним демократичним вимогам і забезпечувала права і свободи громадян, задоволення їх потреб та надання якісних та ефективних послуг. Адже, місцеве самоврядування виступає важливим чинником демократизації суспільного життя, необхідною передумовою становлення громадянського суспільства, наближення влади до її джерела – народу [2, с. 3].

У різних державах застосовуються різні системи управління на місцевому рівні, в основу яких покладено різноманітні принципи взаємодії місцевих органів влади між собою та з центральними органами влади, а на вибір системи управління впливають такі фактори, як: державний режим, форма державного устрою, неоднаковий підхід до розуміння сутності та природи державної влади, розмежування адміністративно-територіальних одиниць на «природні» та «штучні», національні та історичні особливості і традиції тощо [3, с. 342 – 343].

Зокрема, у світі сформувались і функціонують такі системи місцевого самоврядування: муніципальна (англосаксонська) система – виникла у Великобританії, згодом була запозичена багатьма країнами, насамперед, колишніми британськими колоніями; біполярна (романо-германська) система – має багато



різновидів, з-поміж яких виділяють: романську (найбільш яскраво представлена у Франції та Італії, діє також в Іспанії, Португалії, Греції), германську (функціонує в Німеччині, Швейцарії, Австрії та Бельгії), скандинавську (функціонує в Фінляндії, Швеції, Норвегії), латиноамериканську (функціонує в країнах Латинської Америки, зокрема, в Аргентині, Бразилії, Венесуелі, Мексиці, Перу [4, с. 88 – 90].

Разом з тим, частіше на сторінках правничої літератури вченими розглядаються не системи, а моделі організації місцевої влади, які істотно відрізняються одна від одної як за принципами формування органів місцевої влади, так і за характером і формами взаємовідносин муніципальних органів між собою, а також з органами державної влади. Організаційні форми муніципального управління в сукупності й утворюють єдину модель місцевого самоврядування, під якою розуміється «форма організації влади територіальною громадою з метою найбільш ефективного вирішення питань місцевого значення» [1, с. 19]. Зокрема, виділяють такі моделі місцевого самоврядування: 1) англо-американська (англо-саксонська, муніципальна) модель (поширена у Великобританії та США); 2) континентальна модель (поширена у країнах Європи (Франція, Італія, Польща, Болгарія та ін.), у багатьох країнах Латинської Америки та франкомовних країнах Африки); 3) змішана модель (поширена в Австрії, Російській Федерації, ФРН); 4) іберійська модель (поширена у Іспанії (з певними особливостями), Бразилії, Мексиці, Португалії); 5) радянська модель (поширена нині у деяких країнах з комуністичним режимом: на Кубі, у КНР і КНДР, В'єтнамі) [3, с. 342 – 343; 5, с. 77 – 80].

На думку О. Ф. Скакун, перелік систем місцевого самоврядування слід доповнити такими: гібридні системи, відповідно до яких функції управління здійснюють або ватажки одноособово, або ради ватажків чи старійшин (є характерними для країн Африки) та військові режими, що характеризуються виключно централізованою системою управління, відповідно до якої на місця призначаються офіцери, що є військовими губернаторами, комендантами, а органи місцевого самоврядування розпускаються [6, с. 104].

В межах дослідження зарубіжного досвіду адміністративно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування окремої уваги заслуговує законодавче різноманіття щодо забезпечення організації та діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема, міжнародно-правові норми та внутрішньодержавне законодавство. Першу групу документів, що містять міжнародно-правові стандарти у сфері місцевого самоврядування, складають: Європейська рамкова конвенція про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або властями від 21 травня 1980 року (Мадридська конвенція 1980 р., Україна приєдналася до цієї конвенції у 1993 р.; Всесвітня декларація місцевого самоврядування від 26 вересня 1985 р. (прийнята в Ріо-де-



Жанейро Всесвітнім Союзом органів місцевого самоврядування на XXVII Міжнародному конгресі); Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року; Європейська хартія регіональних мов або мов меншин від 05 листопада 1992 року (Україна ратифікувала Хартію в 2003 році); Європейська хартія участі молоді в громадському житті на місцевому і регіональному рівні 1992 року (діє в редакції від 23 травня 2003 року); Європейська конвенція про участь іноземців у громадському житті на місцевому рівні від 5 лютого 1992 року; Європейська хартія міст від 18 березня 1992 року (статут без статусу конвенції); Європейська декларація прав міст від 18 березня 1992 року.

Система правових актів, які встановлюють порядок організації місцевих органів влади, структурована в різних країнах по-різному. Найбільш істотні відмінності пов'язані з належністю правової системи країни до певної правової сім'ї. Але останнім часом доволі помітними стають тенденції до зближення різних правових систем, у тому числі в питаннях організації і діяльності місцевих влад.

Не викликає жодного сумніву, що Всесвітня декларація місцевого самоврядування та Європейська Хартія місцевого самоврядування виступають загально-прийнятими європейськими стандартами у сфері організації муніципального управління не одне десятиріччя для країн-членів Ради Європи, а також свого часу стали потужним імпульсом для реалізації європейської моделі розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Визначаючи місцеве самоврядування як невід'ємну частину національної структури і найближчий до громадян рівень управління, найкращий для створення умов побудови такої гармонійної громади, до якої громадяни відчували б свою належність та відповідали б за неї, визначаючи основоположні принципи місцевого самоврядування, Всесвітня декларація місцевого самоврядування наголошує, що принцип місцевого самоврядування має бути визначеним у конституції або основному законі про урядові структури країни.

Практика конституційного регулювання організації та діяльності місцевих органів влади отримала свій розвиток з часів появи перших європейських конституцій. Особливу роль в цьому аспекті відіграли французькі конституції 1791 року, 1793 року, бельгійська конституція 1831 року. Остання містила спеціальну статтю, присвячену общинному управлінню, і, поряд із законодавчою, виконавчою та судовою владами визнавалась влада муніципальна.

Аналіз конституцій багатьох держав світу дає можливість стверджувати, що закріплені в них основні положення стосуються функціонування місцевого управління та самоврядування, а саме: головні принципи організації місцевого управління та самоврядування; основи адміністративно-територіального поділу; організаційні форми здійснення місцевого самоврядування та управління, основи їх компетенції, внутрішньої структури і взаємовідносин; роль і місце



органів місцевої влади в політичній системі суспільства; адміністративний нагляд; гарантії місцевого самоврядування (конституційні, судові, законодавчі, матеріально-фінансові тощо) [7, с. 397 – 398]. Наприклад, конституції деяких європейських держав гарантують місцевим самоврядним громадам: право на власне управління та формування самоврядних органів (Австрія, Франція, Італія, Чехія); право на доходи, бюджет та встановлення податків (Австрія, Франція, Іспанія, Естонія, Чехія, Польща); право власності на майно (Італія, Чехія, Польща); право автономії громад (Австрія, Іспанія, Італія). В окремих же державах, зокрема, у Франції, Італії, Болгарії, Польщі, питання нормативного визначення компетенції органів місцевого самоврядування, а також формування громадою органів управління, можуть вирішуватися місцевими референдумами або загальними зборами відповідної громади.

Між іншим, у різних державах світу конституційно-правове регулювання питань муніципального самоврядування не є однаковим. Так, конституціями деяких держав із федеративним устроєм місцеve самоврядування регламентується досить докладно (наприклад, Австрія, Бразилія, Мексика), в деяких говориться про нього лише поверхнево (ФРН), а інші взагалі не згадують про муніципальне управління на федеративному рівні, покладаючи регулювання питань місцевого самоврядування на суб'єктів федерації (Австралія, Канада, США, Швейцарія). Наприклад, у Сполучених Штатах Америки діяльність місцевих органів влади регулюється виключно самими штатами, у Конституції США про них немає жодної згадки. Органи місцевого самоврядування є творіннями штатів і щодо свого статусу, прав та привілеїв залежать від законів і конституцій штатів, внаслідок чого у 50 штатах місцеve самоврядування набуло різних форм. Теоретично штати можуть скасовувати й замінити місцеву владу, проте на практиці право й політичне життя обмежують здатність штатів вживати такі заходи. По суті, у Сполучених Штатах існують дві правові доктрини, які застосовують штати для управління місцевими пунктами – правило Діллона та самоуправління. Функції місцевих органів здебільшого конкретно окреслені, і, якщо виникне потреба, місцева влада повинна бути здатною засвідчити у судах, що для своєї діяльності вона має юридичні підстави. Суворе застосування цього принципу відоме як правило Діллона, що спирається на рішення суду штату Айова від 1870 року [8, с. 21, 50 – 60].

У Німеччині право на самоврядування гарантується як Конституцією держави, так і конституціями земель. Ані федерація, ані землі не мають права втручатися в здійснення самоврядування територіальними спільнотами їх повноважень. Побудова федерації в Німеччині знизу означає, що в основі держави лежать самоврядні громади, над ними – землі, а вище – національний рівень. Громади мають усі повноваження, що не входять до компетенції земель і федерації. Структура місцевих органів влади та їх компетенція суттєво



відрізняється в різних землях Німеччини. Проте спільним для всіх є демократизм їх утворення, автономність у своїй діяльності та відповідальність за стан справ у своїй громаді. Адже це випливає з норм статті 28 федеральної Конституції Німеччини, відповідно до якої в землях, округах та общинах народ має мати представництво, утворене загальними, прямими, вільними, рівними та таємними виборами; общинам має бути надано право вирішувати в рамках закону під свою відповідальність всі питання місцевої громади; спілки общин також користуються правом самоуправління в межах їхніх завдань, встановлених законом. Дуже важливим елементом не просто існування общин взагалі, що гарантується статтею 28, а можливістю общин виконувати покладені на них завдання щодо забезпечення необхідних послуг населенню, Конституція гарантує їх фінансову спроможність і зобов'язує державу забезпечувати необхідними ресурсами бідні общини, а також всі общини в разі надання їм додаткових завдань [8, с. 112].

Що стосується унітарних держав, наприклад, конституції таких держав, як Норвегія, Великобританія, Латвія, взагалі не містять положення про місцеве самоврядування, досить лаконічні в питанні регулювання муніципального управління і конституції Данії, Франції, Фінляндії, Грузії. В той же час, в Основних Законах держав Центрально-Східної Європи, наприклад, Хорватії, Болгарії, Чехії тощо, місцевому управлінню присвячені цілі розділи (у хорватській – розділ «Устрій місцевого (локального) самоврядування», у болгарській – «Місьцеве самоврядування і місцева адміністрація», чеській – «Територіальне самоврядування», Основний закон Монголії 1992 р. – «Адміністративно-територіальні одиниці Монголії, їх управління»). Крім того, конституції Іспанії 1978 р. (ст. 137), Італії 1947 р. (ст. 115, 116, 118, 199), та інших держав виокремлюють і певні специфічні принципи, які не лише торкаються функціонування місцевих органів влади, а й проголошують цілковиту автономію як неодмінний атрибут управління на місцях [1, с. 19].

Європейська хартія місцевого самоврядування, закріпивши своєю нормою загальну засаду, відповідно до якої принцип місцевого самоврядування визнається в національному законодавстві та, у міру можливості, в конституції, окреслює базові принципи самоврядування територіальних громад: децентралізація публічної влади, представницька демократія, автономія, субсидіарність та свобода об'єднань. У конституціях багатьох держав закріплено лише окремі принципи місцевого самоврядування: принцип децентралізації публічної влади (Польща, Португалія), принцип представницької демократії (Естонія, Німеччина, Франція, Італія, Греція, Чехія), принцип субсидіарності (Австрія, Данія, Італія), автономії (Італія, Іспанія, Австрія, Польща, Литва, Болгарія). В свою чергу, Конституція Бельгії найбільш чітко і повно визначає принципи організації місцевого самоврядування: 1) безпосередні вибори членів провінцій і громад; 2) наділення рад провінцій і громад повноваженнями, необхідними для реалізації



гарантованих прав; 3) децентралізація; 4) відкритість засідань рад; 5) відкритість бюджету та його використання; 6) вплив органів контролю або федерального законодавчого органу на їх діяльність з метою запобігання ігноруванню прав чи порушенню публічного інтересу [9].

Конституційні положення про місцеві органи влади зарубіжних країн конкретизуються в поточному законодавстві, причому можуть прийматися як окремі закони про органи місцевої влади, так і закони, що регулюють їх діяльність в окремих адміністративно-територіальних одиницях. Як приклад загальних законів можна навести Закон «Про місцеве самоврядування» 1947 р. в Японії, Закон «Про місцеве управління» 1992 р. у Швеції, Акт про місцеве управління 2000 р. у Великобританії тощо. Загальними законами регламентується порядок створення, організації діяльності органів місцевої влади, встановлюється їх компетенція, шляхи формування фінансових основ діяльності місцевих органів влади, визначається порядок здійснення контролю за діяльністю органів місцевої влади, оскарження їх рішень тощо.

Разом з тим, відмічається, що в цілому законодавство про органи місцевої влади континентальних європейських держав прагне до кодифікації: законодавчою основою місцевого управління є або класичний кодекс (Кодекс комун 1977 р. і Загальний кодекс територіальних співтовариств у Франції, що прийшов на зміну в 1996-2000 р.р.) або загальний закон, що систематично викладає базові положення з організації місцевого управління (наприклад, Муніципальний закон 1976 р. в Фінляндії, Комунальний закон 1927 р. в Бельгії, Положення про общини 1955 р. німецької землі Баден-Вюртемберг тощо).

Країни з англосаксонською моделлю місцевого самоврядування віддають перевагу окремим законам та іншим актам, що присвячені регулюванню певного аспекту діяльності органів місцевої влади, в результаті чого загальний статус місцевих органів формується на основі багатьох рівнозначних нормативних актів, один з яких може регулювати деякі повноваження, інші – окремі питання фінансового забезпечення або організаційних структур тощо. Наприклад, важливим елементом правового статусу місцевих органів влади в США є муніципальні хартії, що існують у більшості муніципалітетів країни. У Великій Британії та в деяких інших англосаксонських країнах поряд із загальнононормативними законами приймаються, так звані, «місцеві» або «приватні» парламентські акти, кожний з яких адресовано конкретному муніципалітету [10, с. 62 – 63]. Крім того, діяльність місцевих органів влади в державах англо-американської системи може регулюватись адаптивними законами, що вводяться в дію відносно місцевих органів не автоматично, а лише на прохання відповідних муніципальних рад шляхом прийняття спеціальної резолюції або ж, у деяких випадках, шляхом прийняття відповідного рішення міністром, який відповідає за місцеве управління.



В юридичній літературі наголошується й на важливій ролі судової практики у визначенні прав і статусних характеристик місцевих органів влади країн загального права. Як стверджує А. М. Онупрієнко, сучасні країни англосаксонського права еволюціонують у бік визнання більшої ролі закону як джерела права, однак, в жодному разі не слід недооцінювати ролі судових рішень у правовому регулюванні діяльності місцевих органів [10, с. 64].

Висновки. Проведене дослідження досвіду місцевого самоврядування деяких зарубіжних країн надало можливість дійти висновку щодо наявності багатоманітності форм побудови та організації місцевого управління, а також законодавчого різноманіття забезпечення організації та діяльності органів місцевого самоврядування іноземних держав. Цей досвід викликає цікавість щодо його запозичення та впровадження в практику формування та організації місцевого самоврядування в Україні в межах реформування публічної влади, що наблизить Українську державу до створення повноцінного, самостійного, повсюдного, фінансово та економічно спроможного місцевого самоврядування та подальшого розвитку України як демократичної, соціальної, правової держави з пріоритетом прав людини, в якій визнається і дійсно гарантується місцеве самоврядування.

Література:

1. Петришина М. О. Міжнародно-правові стандарти у сфері місцевого самоврядування / М. О. Петришина, О. О. Петришин. Х.: Право, 2016. 44 с. (Серія «Наукові доповіді»).
2. Організація та функціонування представницьких органів місцевого самоврядування в зарубіжних країнах: наук. розробка / авт. кол.: О. Д. Лазор, Х. М. Кохалик та ін.; за наук. ред. О. Д. Лазор. К: НАДУ, 2009. 44 с.
3. Кравченко В. В., Пітцик М. В. Муніципальне право України. Навчальний посібник. К.: Атіка, 2003. 672 с.
4. Административное право зарубежных стран: Учебник / Под ред. А. Н. Козырина и М. А. Шатиной. М.: Спартак, 2003.
5. Організація державного контролю у ФРН. Інформаційно-аналітичний, науково-методичний бюлетень Президентський контроль. 2004. № 3. С. 77-80.
6. Скакун О. Ф. Теорія держави і права: підручник. Пер. з рос. Х.: Консул, 2001. 656 с.
7. Георгіца А. З. Конституційне право зарубіжних країн : підручник / А. З.Георгіца. / Тернопіль: Астон, 2003. 432 с.
8. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід: посібник / А. Ткачук, Р. Агранофф, Т. Браун; Програма сприяння парламентам України. К.: Заповіт, 1997. 188 с.
9. The Constitution, as laid down on 17 May 1814 by the Constituent Assembly at Eidsvoll and subsequently amended, most recently in May 2014. URL: <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/constitutionenglish.pdf>.
10. Онупрієнко А. М. Місцеві органи влади в механізмі демократичної держави: теоретико-правовий аналіз: монографія. АПрНУ, НДІ держ. буд-ва та місц. самовряд. Х.: Торсінг плюс, 2009. 300 с.



References:

1. Petrishina M. O. (2016) Mizhnarodno-pravovi standarti u sferi misceвого samovryaduvannya [International legal standards in the field of local self-government] H.: Pravo. 44 s. (Seriya «Naukovi dopovidi»). [in Ukrainian]
2. Organizaciya ta funkcionuvannya predstavnickih organiv misceвого samovryaduvannya v zarubizhnih krayinah: nauk. rozrobka [Organization and functioning of representative bodies of local self-government in foreign countries: scientific development] avt. kol.: O. D. Lazor, H. M. Kohalik ta in.; za nauk. red. O. D. Lazor. K: NADU. 44 s. [in Ukrainian]
3. Kravchenko V. V., Pitcik M. V. (2003) Municipalne pravo Ukrayini. Navchalnij posibnik. [Municipal law of Ukraine] K.: Atika. 672 s. [in Ukrainian]
4. Administrativnoe pravo zarubezhnyh stran [Administrative law of foreign countries] Pod red. A. N. Kozyrina i M. A. Shtatinoj. M.: Spartak. [in Ukrainian]
5. Organizaciya derzhavnogo kontrolyu u FRN. [Organization of state control in Germany] Informacijno-analitichnij, naukovo-metodichnij byuleten Prezidentskij kontrol. 2004. № 3. S. 77-80. [in Ukrainian]
6. Skakun O. F. (2001) Teoriya derzhavi i prava: pidruchnik. [Theory of state and law: textbook] Per. z ros. H.: Konsul. 656 s. [in Ukrainian]
7. Georgica A. Z. (2003) Konstitucijne pravo zarubizhnih krayin : pidruchnik [Constitutional law of foreign countries: textbook] / A. Z. Georgica. / Ternopil: Aston. 432 s. [in Ukrainian]
8. Tkachuk A. F. (1997) Misceve samovryaduvannya: svitovij ta ukrayinskij dosvid: posibnik [Local self-government: world and Ukrainian experience: manual] / A. Tkachuk, R. Agranoff, T. Braun; Programa spriyannya parlamentovi Ukrayini. K.: Zapovit. 188 s. [in Ukrainian]
9. The Constitution, as laid down on 17 May 1814 by the Constituent Assembly at Eidsvoll and subsequently amended, most recently in May 2014. URL: <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/constitutionenglish.pdf>.
10. Onupriyenko A. M. (2009) Miscevi organi vladi v mehanizmi demokratichnoyi derzhavi: teoretiko-pravovij analiz: monografiya. [Local authorities in the mechanism of a democratic state: theoretical and legal analysis: monograph] APrNU, NDI derzh. bud-va ta misc. samovryad. H.: Torsing plyus. 300 s. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 343. 23

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-238-247](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-238-247)

Кісілюк Едуард Миколайович кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри права, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-6995-4262>

Кравчук Тарас Ігорович, кандидат юридичних наук, доцент кафедри кримінального права, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0004-0319-0150>

ОСОБЛИВОСТІ ВСТАНОВЛЕННЯ ФОРМ СУСПІЛЬНО НЕБЕЗПЕЧНОГО ДІЯННЯ ПРИ КВАЛІФІКАЦІЇ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ

Анотація. У статті проаналізовано особливості встановлення форм суспільно небезпечного діяння при кваліфікації кримінальних правопорушень, здійснено аналіз дії та бездіяльності як форм діяння, що є обов'язковою ознакою об'єктивної сторони складу кримінального правопорушення.

Обґрунтовано, що актуальність дослідження зумовлена необхідністю здійснення правильної кваліфікації кримінальних правопорушень та потребою підвищення ефективності діяльності правозастосовних органів.

Зазначено, що проблематика характеристики форм суспільно небезпечного діяння полягає у з'ясуванні їх спільних та відмінних ознак, що дає можливість вирішити питання про кримінальну протиправність вчиненого діяння. Особливо важливим у цьому контексті є встановлення підстав притягнення до кримінальної відповідальності за бездіяльність особи.

Проаналізовано проблемні питання, пов'язані з необхідністю забезпечення правильного застосування закону про кримінальну відповідальність в аспекті термінологічного апарату діяння, як обов'язкової ознаки об'єктивної сторони складу кримінального правопорушення.

Встановлено, що для визнання дії та бездіяльності кримінально-протиправними необхідно щоб вони заподіяли або створили загрозу заподіяння істотної шкоди суспільним відносинам, що знаходяться під кримінально-правовою охороною. Разом з тим, констатовано, що ознаками цих форм виступають суспільна небезпечність, протиправність, вони носять конкретний характер, мають свідомий та вольовий вираз.

На підставі проведеного аналізу та з посиланням на роботи науковців у сфері кримінального права підсумовано, що дія і бездіяльність, з позицій



конструктивної побудови, відрізняються лише ступенем біологічної активності об'єктивного втілення в реальність і цілком правомірним є їх об'єднання в одне ціле визначення – «діяння» як у науковій літературі, так і в нормах законодавства. Разом з тим, подібна принципова відмінність, не є істотною для визнання діяння кримінальним правопорушенням, а також для його кваліфікації..

Ключові слова: суспільно небезпечне діяння, форми діяння, дія, бездіяльність, поведінка, об'єктивна сторона, кримінальна протиправність, кваліфікація кримінальних правопорушень.

Kisiliuk Eduard Mykolayovych, Candidate of Law, Professor, Professor of the Department of Law, Institution of Higher Education «International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugay», Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-6995-4262>

Kravchuk Taras Igorovych Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Criminal Law, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0004-0319-0150>

FEATURES OF ESTABLISHING FORMS OF SOCIALLY DANGEROUS ACTION IN THE QUALIFICATION OF CRIMINAL OFFENSES

Abstract. The article analyzes the features of establishing the forms of a socially dangerous act in the qualification of criminal offenses, analyzes action and inaction as forms of action, which is a mandatory feature of the objective side of the composition of a criminal offense.

It is substantiated that the relevance of the study is due to the need to correctly qualify criminal offenses and the need to increase the efficiency of law enforcement agencies.

It is noted that the problem of characterizing the forms of a socially dangerous act consists in clarifying their common and distinctive features, which makes it possible to resolve the issue of the criminal illegality of the committed act. Of particular importance in this context is the establishment of the grounds for bringing a person to criminal liability for inaction.

Problematic issues related to the need to ensure the correct application of the law on criminal liability in the aspect of the terminological apparatus of the act, as a mandatory feature of the objective side of the composition of a criminal offense, are analyzed.

It has been established that in order to recognize actions and inactions as criminally unlawful, it is necessary that they cause or create a threat of causing significant harm to social relations that are under criminal law protection. At the same



time, it has been stated that the signs of these forms are social danger, illegality, they are specific in nature, have a conscious and volitional expression.

Based on the analysis and with reference to the works of scientists in the field of criminal law, it is concluded that actions and inactions, from the standpoint of constructive construction, differ only in the degree of biological activity of objective embodiment in reality and it is quite legitimate to combine them into one definition - "action" both in scientific literature and in legislative norms. However, such a fundamental difference is not essential for recognizing an act as a criminal offense, as well as for its qualification.

Keywords: socially dangerous act, forms of action, action, inaction, behavior, objective side, criminal wrongfulness, qualification of criminal offenses.

Постановка проблеми. Наразі в Україні, у зв'язку з об'єктивними умовами, пов'язаними з веденням на її території воєнних дій, та одночасним спрямуванням зусиль на адаптацію внутрішнього законодавства до законодавства Європейського союзу, проходить процес реформування національної правової системи, який безпосередньо стосується й кримінального законодавства. Україна прийняла на себе міжнародно-правові зобов'язання у сфері розвитку кримінально-правової сфери і враховуючи демократичні стандарти та практики країн Європейського Союзу докладає усіх зусиль, щоб їх реалізувати.

Одним з пріоритетних аспектів удосконалення кримінально-правової сфери є забезпечення правильного застосування закону про кримінальну відповідальність, що дозволить правозастосовним органам правильно кваліфікувати кримінальні правопорушення, що належать до їх підслідності.

Адже кримінально-правова кваліфікація має важливе значення для застосування кримінально-правових норм, оскільки правильна юридична оцінка вчиненого особою діяння є необхідною умовою забезпечення законності вже в судовому процесі. У свою чергу, помилка при кваліфікації кримінального правопорушення тягне за собою необґрунтоване засудження або виправдання особи.

Разом з тим, для правильного застосування норм закону про кримінальну відповідальність України є ґрунтовне розуміння та удосконалення відповідного термінологічного апарату в сфері кримінального права. Зокрема, важливе значення має встановлення форми вчиненого особою суспільно небезпечного діяння та характеристика її ознак.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З урахуванням того, що діяння є обов'язковою ознакою об'єктивної сторони складу кримінального правопорушення, її форми досліджували зокрема такі вчені в галузі кримінально-правової науки, як М. І. Бажанов, Ю. В. Баулін, П. С. Берзін, М. Й. Коржанський, О. М. Лемешко, П. С. Матишевський, М. І. Панов, П. Л. Фріс, Н. М. Ярмиш та інші. Крім того, в дослідженнях, присвяченим проблемам кримінально-правової



кваліфікації, розглядали питання складу кримінального правопорушення та значення форм діяння для кваліфікації кримінальних правопорушень Ф. Г. Бурчак, В. М. Кудрявцев, В. В. Кузнецов, В. О. Навроцький, А. В. Савченко, О. В. Ус та інші. Однак, потрібно констатувати, що окремо питанню встановлення ознак форм суспільно небезпечного діяння при кваліфікації кримінальних правопорушень увага приділялася недостатньо.

Метою статті є дослідження особливостей встановлення форм суспільно небезпечного діяння при кваліфікації кримінальних правопорушень, характеристика форм суспільно небезпечного діяння та напрацювання рекомендацій щодо здійснення такої кваліфікації.

Виклад основного матеріалу. Кваліфікація кримінального правопорушення – це кримінально-правова оцінка вчиненого особою діяння шляхом встановлення його кримінально-правових (кримінально значимих) ознак, визначення кримінально-правової норми, що підлягає застосуванню, і встановлення відповідності (тотожності, ідентичності) ознак учиненого діяння конкретному складу кримінального правопорушення, передбаченому Кримінальним кодексом України, за відсутності фактів, що виключають злочинність діяння [1, с. 174]. Відповідно, кваліфікація за об'єктивною стороною складу кримінального правопорушення передбачає встановлення відповідності між зовнішніми ознаками фактично вчиненого діяння (актом поведінки особи в його зовнішньому вияві) та ознаками об'єктивної сторони складу конкретного кримінального правопорушення, передбаченого Кримінальним кодексом України [2, с. 101].

Загалом, видами і формами суспільно небезпечного діяння є зовнішні способи прояву негативно спрямованих установок особи, яка приймає участь у предметній соціально-правовій взаємодії з іншими членами суспільства. Однак, функціональна відмінність між цими двома оціночно-описовими категоріями – видом і формою, є істотною і цілком очевидною. Так, вид діяння визначає його групову приналежність до ряду однотипних явищ, а форма діяння є її якісним виразом.

Будь-яка поведінка особи виражається зовні у виді правомірного або протиправного діяння, як правостворюючої категорії, що передбачає особисту юридичну (позитивну або негативну) відповідальність. У свою чергу, діяння особи виражаються в певних формах, які бувають як активними, так і пасивними. Так, відповідно до ч. 1 ст. 11 КК України суспільно небезпечне діяння може бути виражене у двох формах: дії або бездіяльності. Це законодавчо сформульоване положення має принципове значення, оскільки кримінальне правопорушення як свідомий вольовий вчинок особи має бути виражене у конкретній дії або бездіяльності. Думки, погляди, переконання, що не дістали свого вираження в актах дії або бездіяльності, як би вони не суперечили інтересам суспільства, кримінальним правопорушенням визнаватися не можуть [3, с. 76].



Форми суспільно небезпечного діяння завжди альтернативно представлені дією і бездіяльністю. Форма суспільно небезпечного діяння має значення при визначенні об'єктивної сторони кримінального правопорушення і є його невід'ємним компонентом, тому що породжує суспільно небезпечні наслідки, вказує на зв'язок об'єкта й об'єктивної сторони кримінального правопорушення, складає предметний зміст об'єктивної сторони кримінального правопорушення [4, с. 168].

Форми суспільно небезпечного діяння розрізняються між собою за ступенем поведінкової активності. Так, злочинна дія – це активна суспільно небезпечна форма поведінки особи, у той час як бездіяльність – це пасивна форма поведінки особи, що полягає у не вчиненні нею конкретної дії (дій), які вона повинна була і могла вчинити в даних конкретних умовах.

Незважаючи на видиму відмінність двох форм біологічної активності – дії і бездіяльності – вони мають декілька безперечних спільних характеристик.

По-перше, у конструктивному змісті, дія і бездіяльність, будучи однорідними формами обов'язкової ознаки об'єктивної ознаки складу кримінального правопорушення – діяння, у порівнянні з елементарними одиницями поведінкової активності, наприклад, рухами тіла, утворюють більш складний рівень в ієрархічній системі різнорівневих одиниць поведінкової активності (діяльності).

Однак, потрібно звернути увагу, що деякі науковці вважають за доцільне відмовитись у кримінальному праві від термінів «дія» та «бездіяльність», з одночасним введенням до теорії кримінального права та Кримінального кодексу України терміна, позбавленого внутрішніх протиріч (вчинок, діяння тощо), зумовлених застосуванням у диспозиціях Особливої частини закону про кримінальну відповідальність видового поділу зовнішнього прояву поведінки суб'єкта кримінального правопорушення [5, с. 314].

У цьому зв'язку хотілося б підтримати думку авторів, які виражають незгоду з виділенням діяльності, поряд з дією і бездіяльністю, як самостійної форми суспільно небезпечного діяння [6, с. 93], тому що дія і бездіяльність є складовими категорії діяння, і в той же час виступають самостійними носіями (одиницями) біологічної поведінкової активності (діяльності).

Крім того, дія і бездіяльність деякою мірою є об'єктивним вираженням поведінки особи в реальній соціально-правовій дійсності. Таким чином, категорія «діяльність» реалізується у виді елементарних, у порівнянні з нею, актах поведінки, якими є дія і бездіяльність.

На наш погляд, категорія «суспільно небезпечна діяльність» повинна розглядатися як кримінологічне явище. У кримінально-правовому розумінні дана категорія може вживатися в двох значеннях: або як один з рівнів соціально-правової поведінкової активності, або як юридична оцінка, правостворююча категорія, що характеризує складно організовану, систематичну, множинну,



триваючу в часі, що продовжується, стійку негативно мотивовану суспільно небезпечну, кримінально-протиправну спрямованість, яку свідомо обирає у своїй поведінці особа, що має перманентну мету – реалізацію суб'єктивних інтересів, шляхом вчинення суспільно небезпечного посягання – діяння (у формі дії або бездіяльності).

Друга спільна ознака дії і бездіяльності (психологічно-юридична) полягає в тому, що вони мають обов'язкові для форм суспільно небезпечного посягання характеристики – вмотивованість і цілеспрямованість. Як обґрунтування обов'язковості ознак вмотивованості і цілеспрямованості в дії і бездіяльності, потрібно зазначити, що психологічно будь-яка дія або бездіяльність особи має вмотивованість, тобто викликається тими або іншими спонуканнями або їх системою (користю, ревнощами тощо) і цілеспрямованістю, передбаченням результатів своєї поведінки.

Дійсно, присутність у поведінці особи принципів вмотивованості і цілеспрямованості, на наш погляд, надає їй реальну можливість до волевиявлення і вибіркового підходу під час вибору спрямованості поведінки – правомірної або протиправної, з метою реалізації значимих для неї цілей, завдань, прагнень.

Бездіяльність у цьому сенсі має певні особливості, які необхідно встановити під час кваліфікації кримінального правопорушення. Протиправна бездіяльність – це пасивна вольова поведінка суб'єкта кримінального правопорушення, що полягає у не вчиненні конкретних дій, які ця особа повинна була і могла вчинити (тобто мала реальну можливість), або у не відверненні небезпеки, яку особа зобов'язана була і мала можливість відвернути. Ця характеристика стосується не будь-якої поведінки особи в момент вчинення кримінального правопорушення, а тих конкретних дій, які ця особа повинна була і могла вчинити в певних конкретних умовах. Звідси випливає, що обов'язковою умовою кримінальної відповідальності особи за бездіяльність є наявність у неї обов'язку діяти певним чином і наявність у певних конкретних умовах реальної можливості діяти в такий спосіб [7, с. 132].

Правоту позиції з приводу обов'язковості ознаки цілеспрямованості, поряд з умотивованістю, у дії або бездіяльності, для визнання біологічної активності особи соціально значимим або кримінально-протиправним видом поведінки, підтверджує те, що внаслідок відсутності умотивованості і цілеспрямованості рефлекторні дії, вчинені в маренні, несвідомо або внаслідок впливу нездоланної сили, поведінкою у психологічному, а тим більше в кримінально-правовому змісті не є [3, с. 126].

Третя спільна ознака суспільно небезпечної дії і бездіяльності (соціально-правова) полягає в тому, що вони, виступаючи як форми суспільно небезпечного діяння, рівною мірою, незважаючи на різний ступінь біологічної активності, негативно впливають на охоронювані законом суспільні відносини.



Визнаючи цю третю з приведених нами характеристик однією із спільних ознак форм суспільно небезпечно діяння, потрібно зазначити, що спільне для дії і бездіяльності полягає в тому, що вони порушують або ж ставлять у небезпеку порушення суспільні відносини, охоронювані законом про кримінальну відповідальність від кримінально-протиправних посягань.

Разом з тим, при кваліфікації необхідно з'ясувати підстави (умови) притягнення особи до відповідальності за бездіяльність, що характеризують особливості визначення її кримінальної протиправності. Зокрема, до підстав (умов) встановлення факту кримінально-протиправної бездіяльності та кримінальної відповідальності за таку бездіяльність можна віднести:

існування обов'язку вчинити необхідні дії, якими було б відвернено настання суспільно небезпечного наслідку, тобто обов'язок виявити належну поведінку стосовно обставин, що виникли в конкретних умовах;

необхідні дії, які повинна була вчинити особа для відвернення суспільно небезпечних наслідків, які обов'язково мали бути активними;

наявність у особи в конкретних умовах реальної можливості діяти відповідним чином, тобто виявити належну поведінку стосовно обставин, що виникли;

не вчинення певних активних дій, що призвело до суспільно небезпечних наслідків, тобто суспільна небезпечність не вчинення активних дій [7, с. 132].

Таким чином, соціально-правову ознаку форм суспільно небезпечного діяння можна виразити в синонімічному словосполученні «суспільна небезпека» діяння. Наприклад, М. І. Панов у своїх роботах вказує, що соціальна ознака, тобто суспільна небезпека діяння, означає заподіяння шкоди суспільним відносинам або постанову їх у небезпеку заподіяння такої шкоди, за допомогою двох форм: дії і бездіяльності [8, с. 18].

Разом з тим, ступінь суспільної небезпеки діяння, що знайшло зовнішнє вираження у формі дії або бездіяльності, зростає в залежності від:

характеру суспільної небезпеки, у залежності від важливості тих суспільних відносин, на які безпосередньо спрямоване кримінально-протиправне посягання;

ступеня соціальної значимості об'єкта кримінально-правової охорони;

розміру матеріальної (моральної) шкоди об'єкту кримінально-правової охорони, заподіяної діянням;

ступеня суспільної небезпеки діяння (дії або бездіяльності) у момент його безпосереднього вчинення або при настанні суспільно небезпечних наслідків;

кількості об'єктів кримінально-правової охорони, яким суспільно небезпечним діянням була заподіяна шкода;

способу вчинення кримінального правопорушення;

форм вини, мотиву і мети;

стадій вчинення суспільно небезпечного діяння, обстановки, місця, знарядь і засобів.



Четверта спільна для дії і бездіяльності ознака (юридична), виражається в тому, що обидві форми суспільно небезпечного діяння нормативно визнані кримінально-протиправними і кримінально караними.

Суспільна небезпека об'єктивно сформованого й визначеного виду суспільно небезпечного діяння не викликає сумніву лише за умови його формального закріплення в диспозиції конкретної норми Особливої частини Кримінального кодексу України.

Потрібно погодитися з О. М. Лемешко, який стверджує, що характеризувати суспільно небезпечну бездіяльність необхідно в тісному зв'язку з зовнішнім чинником – явищем, подією (в тому числі кримінальним правопорушенням іншої особи або групи осіб), який виступає фактичною підставою виникнення конкретного правового обов'язку діяти певним визначеним чином. Це дозволяє виділити не тільки підстави й умови, що передують суспільно небезпечній бездіяльності і обґрунтовують притягнення до відповідальності особи за її вчинення, але й виділити ознаки суспільно небезпечної бездіяльності, які розкривають зміст його зовнішнього об'єктивного прояву [9, с. 54].

У законі про кримінальну відповідальність передбачено близько 50 кримінально-правових заборон, об'єктивна сторона яких характеризується діянням у формі бездіяльності. Більше половини з цих заборон містять бланкетні диспозиції, в яких присутня пряма вказівка на певний визначений зовнішній чинник, у зв'язку з котрим або з приводу якого відбувається бездіяльність суб'єкта, або наявність такого чинника встановлюється шляхом логічного і систематичного тлумачення диспозиції статті [9, с. 53].

Однак дії і бездіяльності властиві не тільки спільні ознаки. Без аналізу їх відмінностей будь-яка характеристика даних форм суспільно небезпечного діяння буде не повною.

Єдиною принциповою відмінністю дії і бездіяльності, як двох форм суспільно небезпечного діяння є відмінність за ступенем активності об'єктивного втілення в реальній дійсності.

Кримінально-протиправна дія виражається в активній суспільно небезпечній поведінці, в основі якої завжди лежать рухи тіла. Бездіяльність, у свою чергу, виражається у невчиненні тих позитивних дій, що особа у відповідній обстановці могла і повинна була вчинити. Тому при кваліфікації бездіяльності в будь-якому складі кримінального правопорушення завжди необхідно встановити, які саме конкретні дії не зробила особа у визначеній об'єктивній обстановці, чи могла і чи повинна була вона їх зробити. Однак склад кримінального правопорушення в діянні, вчиненому шляхом бездіяльності, має місце лише за умови, що суб'єкт, в об'єктивній дійсності, а також, у силу своїх суб'єктивних якісних характеристик міг і мав реальну можливість вчинити необхідну дію.

Крім того, для визнання бездіяльності кримінально-протиправною, необхідна умова нормативної обов'язковості виконання дії особою. Такий суб'єктив-



ний обов'язок особи виконати конкретну дію, безпосередньо впливає з: закону про кримінальну відповідальність, інших діючих законів, статутів, що регламентують правила несення служби, правил, що розподіляють професійно-службові обов'язки, контрактів, договорів.

Висновки. Підводячи підсумок викладеного можна констатувати, що суспільно небезпечне діяння може виражатися у формі дії або бездіяльності. Для визнання цих форм кримінально-протиправними необхідно щоб вони заподіяли або створили загрозу заподіяння істотної шкоди суспільним відносинам, що знаходяться під кримінально-правовою охороною. Ознаками цих форм виступають суспільна небезпечність, протиправність, вони носять конкретний характер, мають свідомий та вольовий вираз.

Дія і бездіяльність мають спільні характеристики, проте, з позицій конструктивної побудови, відрізняються ступенем біологічної активності об'єктивного втілення в реальність. Цілком правомірним є їх об'єднання в одне ціле визначення – «діяння» як у науковій літературі, так і в нормах законодавства. Однак, подібна принципова відмінність, не є істотною для визнання діяння кримінальним правопорушенням, а також для його кваліфікації. Активна (дія) або пасивна (бездіяльність) форма діяння несуттєва для його криміналізації і кваліфікації кримінальних правопорушень. Головна їх властивість – це здатність бути причиною суспільно небезпечних наслідків, передбачених як кримінальне правопорушення в Особливій частині Кримінального кодексу України. Форма ж діяння при цьому значення не має.

Література:

1. Ус О. В. Кваліфікація злочинів: сутність та поняття. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»*. Х.: ХНУ, 2014. Вип. 17. № 1106. С. 171–175.
2. Ус О. В. Кваліфікація злочину за ознаками об'єктивної сторони складу злочину. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2017. Вип. 47. Том 3. С. 101–106.
3. Навроцький В. О. Основи кримінально-правової кваліфікації. Київ, 2006. 468 с.
4. Фріс П. Л. Кримінально-правова політика Української держави: теоретичні, історичні та правові проблеми. Київ: Атіка, 2005. 332 с.
5. Кузьмін С. А., Горай О. С., Мельник В. І. Діяння: проблемні питання розмежування форм в аспекті удосконалення термінологічного апарату вітчизняного кримінального права. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 1. С. 312–315.
6. Ковальський В. Кримінальна протиправність як ознака злочину. *Юридична Україна*. 2007. № 10. С. 90–95.
7. Коржанський М. Й. Кваліфікація злочинів. Київ: Юрінком, 2002. 640 с.
8. Панов М. І. Вступ до вчення про кримінально-правову кваліфікацію: навчальний посібник. Харків: Право, 2017. 96 с.
9. Лемешко О. М. Встановлення злочинної бездіяльності. *Новий Кримінальний кодекс України: питання застосування і вивчення: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 25–26 жовтня 2001 р. Київ–Харків, 2002. С. 52–55.*



References:

1. Us, O. V. (2014). Kvalifikatsiya zlochyniv: sutnist' ta ponyattya [Qualification of crimes: essence and concept]. Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Pravo». Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «Law», 17, № 1106, 171–175 [in Ukrainian].
2. Us, O. V. (2017). Kvalifikatsiya zlochyну za oznakamy ob'yektyvnoyi storony skladu zlochyну [Qualification of a crime by the features of the objective side of the crime]. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya «Pravo». Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series «Law», 47, Tom 3, 101–106 [in Ukrainian].
3. Navrots'ky, V. O. (2006) Osnovy kryminal'no-pravovoyi kvalifikatsiyi. Kyiv, [in Ukrainian].
4. Fris, P. L. (2005). Kryminalno-pravova polityka Ukrainskoi derzhavy: teoretychni, istorychni ta pravovi problemy [Criminal law policy of the Ukrainian state: theoretical, historical and legal problems]. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
5. Kuz'min, S. A., Horay, O. S., Mel'nyk, V. I. (2020). Diyannya: problemni pytannya rozmezhuвання form v aspekti udoskonalennya terminolohichnoho aparatu vitchyznyanoho kryminal'noho prava [Actions: problematic issues of delimiting forms in the aspect of improving the terminological apparatus of domestic criminal law]. Chasopys Kyivs'koho universytetu prava. Journal of the Kyiv University of Law, 1, 312–315 [in Ukrainian].
6. Koval's'ky, V. (2007). Kryminal'na protypravnist' yak oznaka zlochyну [Criminal illegality as a sign of a crime]. Yurydychna Ukrayina. Legal Ukraine, 10, 90–95 [in Ukrainian].
7. Korzhans'ky, M. Y. (2002). Kvalifikatsiya zlochyniv [Qualification of crimes]. Kyiv: Yurinkom [in Ukrainian].
8. Panov, M. I. (2017). Vstup do vchennia pro kryminalno-pravovu kvalifikatsiiu [Introduction to the doctrine of criminal-law qualification]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
9. Lemesko, O. M. (2002) Vstanovlennya zlochyynoyi bezdiyal'nosti [Establishment of criminal inaction]. Novyy Kryminal'nyy kodeks Ukrayiny: pytannya zastosuvannya i vyvchennya: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., Kharkiv, 25–26 zhovtnya 2001 r., 52–55 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 336.225.2:332.1

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-248-258](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-248-258)

Лісовол Олександр Миколайович кандидат юридичних наук, доцент кафедри оперативно-розшукової діяльності та національної безпеки, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0972-514X>

Скапоущенко Олександр Дмитрович кандидат юридичних наук, доцент кафедри оперативно-розшукової діяльності та національної безпеки, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0006-4328-6637>

УХИЛЕННЯ ВІД ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ВІД ОРЕНДИ НЕРУХОМОСТІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів ухилення від оподаткування доходів, одержуваних фізичними особами від надання нерухомого майна в оренду, та оцінено деструктивний вплив цього явища на стан економічної безпеки України. Констатовано, що вітчизняний ринок житлової та комерційної оренди тривалий час функціонує переважно поза межами фіскального поля: абсолютна більшість договорів укладається без офіційного оформлення, а одержані доходи не декларуються, що зумовлює хронічне недоотримання фінансових ресурсів бюджетами всіх рівнів, деформує конкурентне середовище та порушує принцип соціальної справедливості оподаткування. Розкрито причинно-наслідкові зв'язки між рівнем податкового навантаження, поведінковими настановами платників податків та інституційними прогалинами системи фіскального контролю. Особливу увагу приділено критичному аналізу гіпотези про лібералізацію податкових ставок як універсального інструменту детінізації, зокрема в контексті підтриманих парламентом змін до податкового законодавства, якими передбачено зниження з 1 січня 2027 року ставки податку на доходи фізичних осіб для орендодавців з 18 % до 5 %. Аргументовано, що ізольоване зменшення ставки без одночасного розгортання всеохоплюючого технологічного механізму фіскального контролю не стимулює легалізацію орендних відносин, а навпаки — створює ризики відчутного скорочення податкових надходжень, що негативно позначається на стійкості фінансової системи та економічній безпеці держави. Обґрунтовано комплекс дієвих інструментів адміністрування, здатних забезпечити детінізацію ринку оренди: інтеграція державних реєстрів та автоматизоване зіставлення даних, ризик-орієнтований моніторинг безготівкових транзакцій, застосування



непрямих методів оцінювання доходів, залучення цифрових платформ-агрегаторів як податкових агентів, запровадження електронного реєстру договорів оренди та механізму податкової знижки для орендарів. Доведено, що лише поєднання помірною податкового навантаження, спрощених процедур декларування та невідворотності відповідальності здатне забезпечити стале зростання податкових надходжень і зміцнення фінансової складової економічної безпеки держави.

Ключові слова: економічна безпека, податкова безпека, оподаткування доходів, оренда нерухомості, ухилення від сплати податків, фіскальний контроль, детінізація економіки, податкові надходження, цифрові платформи.

Lisovol Oleksandr Mykolaiovych Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor of the Department of Operational-Search Activity and National Security, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0972-514X>

Skapoushchenko Oleksandr Dmytrovych Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor of the Department of Operational-Search Activity and National Security, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0006-4328-6637>

EVASION OF TAXATION OF REAL ESTATE RENTAL INCOME AND ITS IMPACT ON THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

Abstract. The article provides a comprehensive study of the theoretical and applied aspects of evasion of taxation of income received by individuals from leasing real estate, and assesses the destructive impact of this phenomenon on the state of economic security of Ukraine. It is established that the domestic residential and commercial rental market has long been operating predominantly outside the fiscal field: the vast majority of lease agreements are concluded without official registration, and the income received is not declared, which causes chronic shortfalls of financial resources in budgets of all levels, distorts the competitive environment and violates the principle of social justice in taxation. The causal links between the level of the tax burden, the behavioural attitudes of taxpayers and the institutional gaps of the fiscal control system are revealed. Particular attention is paid to a critical analysis of the hypothesis of tax rate liberalisation as a universal instrument of de-shadowing, in particular in the context of the amendments to tax legislation supported by Parliament, which provide for a reduction, from 1 January 2027, of the personal income tax rate for landlords from 18 % to 5 %. It is argued that an isolated rate reduction, without the simultaneous deployment of a comprehensive technological mechanism of fiscal control, does not stimulate the legalisation of rental relations but, on the contrary, creates risks of a tangible reduction in tax revenues, which negatively affects the



stability of the financial system and the economic security of the state. A set of effective administration tools capable of ensuring the de-shadowing of the rental market is substantiated: integration of state registers and automated data matching, risk-oriented monitoring of cashless transactions, application of indirect methods of income assessment, involvement of digital aggregator platforms as tax agents, introduction of an electronic register of lease agreements and a tax discount mechanism for tenants. It is proved that only a combination of a moderate tax burden, simplified declaration procedures and the inevitability of liability can ensure sustainable growth of tax revenues and strengthen the financial component of the economic security of the state.

Keywords: economic security, tax security, income taxation, real estate rental, tax evasion, fiscal control, de-shadowing of the economy, tax revenues, digital platforms.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Гарантування економічної безпеки України в умовах безпрецедентних геополітичних викликів вимагає максимальної мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів держави. Саме стійкість бюджетної системи виступає матеріальним підґрунтям державного суверенітету, безперервного фінансування сектору безпеки і оборони та виконання соціальних зобов'язань перед громадянами. Водночас одним із найпотужніших каналів втрати публічних доходів залишається тіньовий сегмент національної економіки [1], у структурі якого особливе місце посідає ринок оренди нерухомого майна. Сфера надання житлових і комерційних приміщень у найм фізичними особами історично характеризується в Україні надвисоким рівнем латентності: ухилення від сплати податку на доходи фізичних осіб (далі — ПДФО) та військового збору з орендних операцій набуло ознак системного явища. Зазначене не лише деформує конкурентне середовище та порушує принцип соціальної справедливості оподаткування, а й створює безпосередні загрози податковій, а відтак — і економічній безпеці держави. Практична потреба у реформуванні фіскального адміністрування цього сектору, особливо з огляду на новітні законодавчі ініціативи щодо зниження податкового навантаження на орендодавців, зумовлює актуальність наукового осмислення механізмів дієвого контролю за доходами від оренди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення економічної безпеки держави, детінізації господарських процесів і трансформації податкової системи ґрунтовно розроблена у працях вітчизняних учених — В. Андрущенка, В. Бородюка, З. Варналія, Т. Єфименко, Я. Жаліла, Ю. Іванова, М. Карліна, І. Луніної та інших. Зокрема, фундаментальні засади аналізу тіньової економіки як системного явища закладено у колективній монографії за редакцією З. Варналія [1]; масштаби тінізації національного господарства та



напрями її подолання оцінено в аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [2]; категорію податкової безпеки як органічного складника фінансової безпеки держави змістовно розкрито Ю. Івановим і Ю. Бережною [3]; концептуальні підходи до формування фіскального простору антикризового регулювання обґрунтовано Т. Єфименко [4]. У зарубіжній науці класичними залишаються модель раціональної поведінки платника податків М. Аллінгема та А. Сандмо [5] і концепція кривої А. Лаффера [6]. Попри наявність ґрунтовних розробок, дискусійним залишається питання балансу між стимулюючою (через зниження ставок) і фіскально-контрольною функціями оподаткування на ринку оренди нерухомості. Значна частина дослідників акцентує на надмірності податкових ставок як головній детермінанті тінізації, залишаючи поза увагою те, що за відсутності дієвого інструментарію виявлення правопорушень будь-яка лібералізація призводить лише до падіння сукупних надходжень бюджету. Саме ця невирішена частина загальної проблеми потребує поглибленого аналізу та комплексного розв'язання.

Мета статті (постановка завдання). Мета статті полягає у з'ясуванні характеру та масштабів деструктивного впливу ухилення від оподаткування доходів від оренди нерухомості на економічну безпеку України, а також в обґрунтуванні наукового положення про те, що оптимізація податкових ставок має супроводжуватися обов'язковим запровадженням системного, технологічно зорієнтованого механізму державного фіскального контролю, без якого неможливо запобігти скороченню бюджетних надходжень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спроможність держави акумулювати фінансові ресурси через податкову систему є визначальною детермінантою її економічної безпеки. Податкова безпека як органічний складник безпеки економічної характеризує ступінь захищеності фіскальних інтересів держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, ключовою серед яких виступає масове ухилення від виконання податкового обов'язку [3, С. 9–10]. Тінізація окремих сегментів господарського обороту не лише звужує дохідну базу бюджетів, а й руйнує інституційну довіру між державою та платником, відтворюючи у суспільстві деструктивні поведінкові моделі [1].

Ринок оренди нерухомості, насамперед у сегменті житлового фонду, історично формувався в Україні поза межами правового та фіскального поля. За експертними оцінками, переважна більшість (за різними підрахунками — 80–90 %) договорів найму житла між фізичними особами укладається в усній формі або у вигляді простих розписок, без офіційного оформлення правочинів і без подальшого декларування одержаних доходів. У загальнодержавному вимірі це генерує значні обсяги необлікованих доходів, поглиблює дефіцит місцевих бюджетів, до яких зараховується лівова частка ПДФО, і кореспондує із загальними масштабами тінізації національної економіки [2].



У науковому та політичному дискурсі періодично актуалізуються пропозиції щодо радикального зниження ставок оподаткування орендних доходів як універсального засобу детінізації. Прихильники такого підходу апелюють до класичної концепції А. Лаффера, згідно з якою надмірне фіскальне навантаження пригнічує добровільне виконання податкових обов'язків, тоді як помірні ставки здатні стимулювати міграцію платників із тіньового сектору економіки до легального [6].

Окреслена концепція знайшла безпосереднє втілення у новітніх законодавчих ініціативах України. Так, під час опрацювання проєкту Закону України № 15111-д «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, та оподаткування таких доходів» Верховною Радою України було підтримано поправки, відповідно до яких з 1 січня 2027 року доходи фізичних осіб від надання в оренду житлової та нежитлової нерухомості іншим фізичним особам оподатковуватимуться ПДФО за ставкою 5 % замість чинної ставки 18 %, визначеної Податковим кодексом України [7; 10]. Прикметно, що сам законопроект спрямований на імплементацію європейських стандартів автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, закріплених Директивою Ради (ЄС) 2021/514 (DAC7) [8] та модельними правилами ОЕСР щодо звітування операторів платформ [9]. Законодавець виходить із припущення, що зменшення податкового навантаження каталізує легалізацію орендних відносин і розширить коло орендодавців, які добровільно декларуватимуть отримані доходи.

Утім, міжнародний досвід податкового адміністрування переконливо засвідчує: зниження ставки саме собою не гарантує детінізації відповідного сегмента економіки. Поведінка платника адекватно описується класичною моделлю М. Аллінгема та А. Сандмо, відповідно до якої рішення про декларування доходу є результатом зіставлення очікуваної вигоди від ухилення з імовірністю виявлення порушення та розміром санкцій [5]. Орендодавець керується принципом економічної раціональності: якщо ймовірність викриття факту приховування доходу та притягнення до відповідальності наближається до нуля, то будь-яка відмінна від нуля ставка податку (навіть 1 % чи 5 %) сприйматиметься ним як чистий збиток, а економічний стимул до легалізації буде відсутній. Платник порівнює граничні витрати на сплату податку з граничними витратами (ризиками) ухилення, і за мінімальних ризиків раціональним для нього залишається тіньовий сценарій.

Принципово важливий теоретико-методологічний аспект реформи полягає в такому: зменшення ставки податку має супроводжуватися одночасним розгортанням дієвого та послідовного механізму державного контролю. За відсутності контрольного компонента лібералізація фіскального законодавства



спричинить лише критичне стискання поточних надходжень (включно з тими сумами, що нині сплачуються сумлінними платниками), звузить фіскальний простір держави та спровокує ланцюговий ефект недофінансування публічних видатків, посилюючи бюджетний дефіцит і завдаючи відчутного удару по економічній безпеці країни у період її відновлення [4].

Для того щоб механізм контролю був результативним і водночас не перетворився на джерело корупційного тиску на громадян, його належить вибудовувати на засадах автоматизації, цифровізації та аналітики великих масивів даних (Big Data). У зв'язку з цим доцільним видається створення автоматизованої системи виявлення потенційно незадекларованих орендних доходів, функціонування якої ґрунтуватиметься на принципах ризик-орієнтованого податкового контролю. Така система має забезпечувати автоматичне зіставлення відомостей Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, інформаційно-комунікаційних ресурсів Державної податкової служби України, електронних платформ розміщення оголошень про оренду житла та інших державних інформаційних систем.

Особливої уваги заслуговують власники декількох об'єктів житлової нерухомості. За відсутності задекларованих доходів від використання таких об'єктів система може автоматично формувати відповідний ризиковий профіль платника податків. Наявність такого профілю сама собою не свідчить про порушення податкового законодавства, проте може слугувати підставою для проведення додаткових контрольних заходів або надсилання інформаційного запиту.

Вагомим елементом державного контролю має стати використання інформації цифрових платформ, через які здійснюється пошук орендарів і розміщення оголошень про оренду житла. Оскільки Закон України № 15111-д спрямований на імплементацію міжнародних стандартів автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи [7; 8], аналогічний підхід доцільно поширити й на внутрішній ринок оренди нерухомості. Покладення на операторів платформ функцій податкових агентів, що відповідає модельним правилам ОЕСР [9], а також отримання податковими органами відомостей про розміщення оголошень, строки оренди та інших узагальнених даних дозволить істотно підвищити ефективність податкового адміністрування.

Крім того, перспективним напрямом є запровадження електронного реєстру договорів оренди нерухомості з його інтеграцією до інформаційно-комунікаційних систем Державної податкової служби України та державного порталу електронних послуг. Реєстрація договору в електронній формі має бути максимально простою і не вимагати особистого відвідування державних органів. У такому разі обчислення податкових зобов'язань може здійснюватися автоматично, що сприятиме як зменшенню адміністративного навантаження на



платників, так і підвищенню рівня добровільного виконання податкових обов'язків.

Водночас зниження ставки ПДФО до 5 % створює передумови для перегляду підходів до відповідальності за умисне приховування орендних доходів. Якщо раніше одним із поширених аргументів платників була надмірність податкового навантаження, то після набрання чинності новою редакцією податкового законодавства таке обґрунтування втрачає актуальність. За цих умов держава отримує моральні та правові підстави для посилення фінансової відповідальності за умисне приховування доходів від оренди нерухомості.

Попри традиційно високий рівень тінізації ринку оренди, сучасні тенденції засвідчують поступове зростання частки безготівкових розрахунків між орендарями та орендодавцями, чому сприяє, зокрема, послідовна державна політика детінізації розрахунків у сфері торгівлі та послуг [11]. Значна кількість громадян сплачує орендну плату шляхом перерахування коштів на банківські рахунки або платіжні картки власників нерухомості. За таких умов фінансовий моніторинг та аналіз платіжних операцій можуть стати дієвим інструментом виявлення потенційно незадекларованих доходів. Із цією метою доцільним є застосування ризик-орієнтованих алгоритмів аналізу банківських операцій, які виявлятимуть регулярні надходження коштів із характерними ознаками орендних платежів — систематичні щомісячні перекази однакового або близького розміру на рахунки фізичних осіб, які не зареєстровані як суб'єкти господарювання і не декларують доходи від оренди майна. Одержана інформація має використовуватися виключно для формування ризикових профілів платників і подальшого проведення аналітичних заходів контролюючими органами. Такий підхід дозволяє поєднати результативність податкового контролю з дотриманням принципів пропорційності та захисту права громадян на приватність.

Важливим напрямом удосконалення системи адміністрування є також розвиток непрямих методів податкового контролю. Світова практика свідчить, що одним із найдієвіших способів виявлення прихованих доходів є аналіз відповідності рівня витрат особи її офіційно задекларованим доходам. У випадках придбання дороговартісних активів — транспортних засобів, земельних ділянок, об'єктів нерухомості або предметів розкоші — податкові органи можуть оцінювати джерела походження коштів, використаних для таких придбань. Якщо вартість набутого майна суттєво перевищує офіційно задекларовані доходи особи, це може вказувати на існування прихованих джерел доходу, зокрема й від оренди нерухомості.

Поряд із заходами контрольного характеру вагомим чинником детінізації ринку оренди є формування економічних стимулів для безпосередніх учасників орендних правовідносин. Ефективна система податкового контролю має ґрунтуватися не лише на адміністративних санкціях і механізмах виявлення



порушень, а й на створенні умов, за яких самі учасники правовідносин будуть зацікавлені в їх легалізації: у такому разі контроль за повнотою декларування здійснює не тільки держава, а й контрагенти, що істотно підвищує ефективність адміністрування. У зв'язку з цим доцільним видається вдосконалення механізму податкової знижки, передбаченого Податковим кодексом України [10], для громадян, які офіційно орендують житло. Законодавство може закріпити право орендаря включати до складу податкової знижки документально підтверджені витрати на оренду житлового приміщення за умови наявності офіційно укладеного договору та підтвердження здійснення платежів у безготівковій формі. Це дозволить особам, які сумлінно сплачують ПДФО із заробітної плати, частково компенсувати витрати на оренду через повернення частини раніше сплаченого податку, докорінно змінюючи мотивацію учасників ринку.

Слід урахувати, що ухилення від оподаткування орендних доходів значною мірою зумовлене не розміром податкової ставки, а низькою ймовірністю виявлення порушень і притягнення винних до відповідальності. За відсутності дієвих інструментів контролю особи, які раніше приховували доходи від оренди, можуть і надалі залишатися поза сферою податкового адміністрування, тоді як сумлінні платники, що декларували доходи за попередніми ставками, відповідно до нових правил фактично зменшать свої податкові платежі. У результаті виникає ризик тимчасового скорочення податкових надходжень без досягнення очікуваного рівня легалізації орендних відносин. Саме тому реалізація положень Закону України № 15111-д [7] має супроводжуватися формуванням сучасної системи податкового адміністрування, що базуватиметься не на вибіркових перевірках і суб'єктивних рішеннях посадових осіб, а на цифрових технологіях, автоматизованому аналізу даних та ризик-орієнтованих підходах до контролю. Поєднання крос-перевірки державних реєстрів, аналізу інформації цифрових платформ, моніторингу фінансових операцій і непрямих методів контролю забезпечить повніше охоплення потенційних платників та істотно підвищить результативність виявлення незадекларованих доходів.

У цьому контексті особливого значення набуває подальше вдосконалення нормативно-правової бази інформаційної взаємодії між державними органами та створення механізмів автоматизованого обміну даними. Перспективним є також розширення можливостей отримання відомостей про орендні правовідносини від ріелторських компаній, нотаріусів, адміністраторів цифрових платформ та інших суб'єктів, які можуть володіти інформацією про фактичне використання нерухомості. Такий підхід дозволить сформувати комплексну інформаційну систему моніторингу ринку оренди та мінімізувати можливості приховування доходів.

Таким чином, ухвалення змін, передбачених законопроектом № 15111-д, слід розглядати лише як перший етап комплексної реформи оподаткування доходів від оренди нерухомості. Другим, обов'язковим, етапом має стати



побудова системи податкового контролю, спроможної забезпечити високий рівень виявлення незадекларованих доходів. Лише поєднання помірною податкового навантаження, спрощених процедур декларування та ефективного ризик-орієнтованого контролю здатне забезпечити детінізацію ринку оренди нерухомості, зростання податкових надходжень і зміцнення фінансової складової економічної безпеки України.

Висновки з даного дослідження. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ухилення від оподаткування доходів від оренди нерухомості залишається однією з вагомих загроз фінансовій складовій економічної безпеки України. Значні обсяги незадекларованих доходів спричиняють втрати бюджетних надходжень, сприяють відтворенню тіньової економіки та знижують ефективність реалізації державної податкової політики.

Підтримання Верховною Радою України зниження ставки ПДФО до 5 % для доходів від оренди нерухомості створює сприятливі передумови для добровільної легалізації орендних відносин. Разом із тим здійснений аналіз засвідчує, що зменшення податкового навантаження саме собою не є достатньою умовою детінізації ринку: за відсутності дієвих механізмів контролю податкова лібералізація може не забезпечити очікуваного зростання надходжень і не призвести до суттєвого скорочення тіньового сектору.

Обґрунтовано, що сучасна система протидії ухиленню від оподаткування орендних доходів має базуватися на автоматизованих аналітичних інструментах, інтеграції державних інформаційних ресурсів, застосуванні непрямих методів податкового контролю, моніторингу ризикових фінансових операцій, використанні інформації цифрових платформ та створенні економічних стимулів для легалізації орендних відносин. Такий підхід уможлиблює перехід від переважно каральної моделі податкового адміністрування до системи превентивного та ризик-орієнтованого контролю. Перспективи подальших розвідок убачаються в розробленні методики оцінювання фіскальних ефектів запровадження зниженої ставки оподаткування орендних доходів та в компаративному аналізі європейських практик залучення операторів цифрових платформ до виконання функцій податкових агентів.

Література:

1. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації : монографія / за ред. З. С. Варналія. Київ : НІСД, 2006. 576 с.
2. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрями подолання : аналітична доповідь / за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2011. 96 с.
3. Іванов Ю. Б., Бережна Ю. В. Податкова безпека: сутність та умови забезпечення. Економіка розвитку. 2010. № 2 (54). С. 9–11.
4. Єфименко Т. І. Фіскальний простір антикризового регулювання. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2012. 332 с.
5. Allingham M. G., Sandmo A. Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis. Journal of Public Economics. 1972. Vol. 1, № 3–4. P. 323–338.



6. Laffer A. B. The Laffer Curve: Past, Present, and Future. Backgrounder / The Heritage Foundation. 2004. № 1765. URL: <https://www.heritage.org/taxes/report/the-laffer-curve-past-present-and-future> (дата звернення: 10.06.2026).

7. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, та оподаткування таких доходів : проєкт Закону України, реєстр. № 15111-д. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69816> (дата звернення: 11.06.2026).

8. Council Directive (EU) 2021/514 of 22 March 2021 amending Directive 2011/16/EU on administrative cooperation in the field of taxation. Official Journal of the European Union. 2021. L 104. P. 1–26.

9. Model Rules for Reporting by Platform Operators with respect to Sellers in the Sharing and Gig Economy / OECD. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/model-rules-for-reporting-by-platform-operators-with-respect-to-sellers-in-the-sharing-and-gig-economy.htm> (дата звернення: 10.06.2026).

10. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.06.2026).

11. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо детінізації розрахунків у сфері торгівлі та послуг : Закон України від 20.09.2019 р. № 128-IX. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 46. Ст. 296.

References:

1. Varnalii, Z. S. (Ed.). (2006). *Tinova ekonomika: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy lehalizatsii* [Shadow economy: essence, features and ways of legalization]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

2. Zhalilo, Ya. A. (Ed.). (2011). *Tinova ekonomika v Ukraini: masshtaby ta napriamy podolannia* [Shadow economy in Ukraine: scope and ways of overcoming]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

3. Ivanov, Yu. B., & Berezhna, Yu. V. (2010). *Podatkova bezpeka: sutnist ta umovy zabezpechennia* [Tax security: essence and conditions of provision]. *Ekonomika rozvytku – Economics of Development*, 2(54), 9–11 [in Ukrainian].

4. Yefymenko, T. I. (2012). *Fiskalnyy prostir antykrizovoho rehuliuвання* [Fiscal space of anti-crisis regulation]. Kyiv: DNU «Akademiia finansovoho upravlinnia» [in Ukrainian].

5. Allingham, M. G., & Sandmo, A. (1972). Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis. *Journal of Public Economics*, 1(3–4), 323–338 [in English].

6. Laffer, A. B. (2004). *The Laffer Curve: Past, Present, and Future. Backgrounder*, 1765. Washington: The Heritage Foundation. Retrieved from <https://www.heritage.org/taxes/report/the-laffer-curve-past-present-and-future> [in English].

7. Proekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vprovadzhennia mizhnarodnoho avtomatychnoho obminu informatsiieiu pro dokhody, otrymani cherez tsyfrovi platformy, ta opodatkovannia takykh dokhodiv», reiestr. № 15111-d [Draft Law of Ukraine «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine on the Implementation of International Automatic Exchange of Information on Income Received through Digital Platforms and Taxation of Such Income», reg. № 15111-d]. (n.d.). [itd.rada.gov.ua](https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69816). Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69816> [in Ukrainian].

8. Council Directive (EU) 2021/514 of 22 March 2021 amending Directive 2011/16/EU on administrative cooperation in the field of taxation. (2021). Official Journal of the European Union, L 104, 1–26 [in English].



ISSN (print) 2708-7530

Наукові перспективи № 6(72) 2026

9. OECD. (2020). Model Rules for Reporting by Platform Operators with respect to Sellers in the Sharing and Gig Economy. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/model-rules-for-reporting-by-platform-operators-with-respect-to-sellers-in-the-sharing-and-gig-economy.htm> [in English].

10. Podatkovyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine from December 2, 2010, № 2755-VI]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo detinizatsii rozrakhunkiv u sferi torhivli ta posluh» : vid 20.09.2019 r., № 128-IX [Law of Ukraine «On Amendments to the Tax Code of Ukraine on De-shadowing of Settlements in the Sphere of Trade and Services» from September 20, 2019, № 128-IX]. (2019). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 46, art. 296 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026





УДК 349.22:373.2](477)"364"

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-259-271](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-259-271)

Мірошниченко Оксана Андріївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри права, філософії та політології Навчально-наукового інституту історії, соціогуманітарних дисциплін імені О.М. Лазаревського Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, м. Чернігів, <https://orcid.org/0000-0002-0181-0879>

ОКРЕМІ АСПЕКТИ УКЛАДЕННЯ ТРУДОВИХ ДОГОВОРІВ З ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Розглянуто особливості правового регулювання укладення трудових договорів із педагогічними працівниками в закладах дошкільної освіти. Базою дослідження стали праці вчених, які досліджували особливості трудових відносин педагогічних працівників; закони та підзаконні акти, які регулюють укладення трудових договорів із педагогічними працівниками в закладах дошкільної освіти. Проаналізовано чинне освітнє, трудове, муніципальне та бюджетне законодавство. Визначено основні правові підстави укладення трудових договорів з педагогічними працівниками закладів дошкільної освіти в умовах правового режиму воєнного стану. З'ясовано сутність основних понять, які стосуються та дотичні до специфіки праці в закладі дошкільної освіти педагогічного працівника. Визначено, особливості праці педагогічних працівників в умовах воєнного стану в Україні. Наголошено, що специфіка праці педагогічних працівників, крім трудового та освітнього законодавства додатково визначається бюджетним законодавством, яке безпосередньо впливає на оплату праці педагогічних працівників. Зроблено висновки щодо процедури укладення трудових договорів із педагогічними працівниками, заборон та вимог до осіб, які претендують на заняття вакантних посад педагогічних працівників в таких закладах; необхідності удосконалення норм чинного трудового та освітнього законодавства; подальших наукових розвідок із питань регулювання трудових правовідносин педагогічних працівників у цій сфері. Запропоновано удосконалити норми Закону України «Про дошкільну освіту», які стосуються правового регулювання трудових відносин в закладі освіти. Акцентовано увагу на необхідності налагодження тісної взаємодії між Міністерством освіти і науки України та територіальними громадами, на які сьогодні покладено важливу функцію фінансового утримання та розвитку закладів дошкільної освіти в умовах війни.



Ключові слова: педагогічний працівник, трудові правовідносини, трудовий договір із педагогічним працівником, заклад дошкільної освіти, трудове законодавство; освітнє законодавство; дошкільна освіта.

Oksana Miroshnychenko candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law, Philosophy and Political Science of the Educational and Scientific Institute of History, socio-humanitarian disciplines named after A.N. Lazarevsky National University "Chernihiv Collegium" named after T.G. Shevchenko, Chernihiv, <https://orcid.org/0000-0002-0181-0879>

CERTAIN ASPECTS OF THE CONCLUSION OF EMPLOYMENT CONTRACTS WITH PEDAGOGICAL EMPLOYEES OF PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The features of the legal regulation of the conclusion of labor contracts with pedagogical workers in preschool education institutions are considered. The basis of the study was the work of scientists who studied the features of labor relations of pedagogical workers; laws and regulations governing the conclusion of employment contracts with teaching staff in preschool education institutions. The current educational, labor, municipal and budget legislation is analyzed. The basic legal grounds for concluding labor contracts with pedagogical workers of preschool education institutions under the conditions of the legal regime of martial law have been determined. The essence of the basic concepts that relate and are related to the specifics of work in the institution of preschool education of the teacher is clarified. It is defined, peculiarities of work of pedagogical workers in conditions of martial law in Ukraine. It is emphasized that the specifics of the work of pedagogical workers, in addition to labor and educational legislation, are additionally determined by budget legislation, which directly affects the remuneration of pedagogical workers. Conclusions on the procedure for concluding employment contracts with teaching staff, prohibitions and requirements for persons applying for vacant positions of teaching staff in such institutions; the need to improve the norms of the current labor and educational legislation; further scientific research on the regulation of labor relations of teachers in this area. It is proposed to improve the norms of the Law of Ukraine "On Preschool Education," which relate to the legal regulation of labor relations in an educational institution. Attention is focused on the need to establish close cooperation between the Ministry of Education and Science of Ukraine and territorial communities, which today are entrusted with the important function of financial maintenance and development of preschool education institutions in war conditions.

Keywords: pedagogical worker, labor relations, labor contract with a pedagogical worker, preschool education institution, labor legislation; educational legislation; preschool education.



Постановка проблеми. Після набуття незалежності України у 1991 року, для належного правового регулювання дошкільної освіти у 2001 році було прийнято Закон України «Про дошкільну освіту» № 2628-III, який втратив чинність на підставі Закону №3788-IX від 06.06.2024 р. З 1 січня 2025 року набув чинності новий спеціальний Закон України «Про дошкільну освіту». Сформована у спеціальному законі мета стосується забезпечення цілісного та всебічного розвитку дитини шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок і компетентностей [1]. Законом визначено системні завдання для засновників та керівників закладів дошкільної освіти; для педагогічних працівників - особливості їхньої праці в рамках трудових правовідносин.

На сьогодні в Україні функціонують заклади дошкільної освіти державної, комунальної, приватної і корпоративної форми власності. При цьому, Конституція України, у статтях 13, 41 визначає чотири форми власності: державну, приватну, комунальну та право власності Українського народу [2].

За даними Державної служби статистики України, на кінець 2022 р. з 13,9 тис. закладів дошкільної освіти, 96 % становили заклади державної та комунальної форми власності. І лише 4 % припадає на приватну форму власності [3]. Такі показники свідчать про збереження та подальше функціонування закладів дошкільної освіти, які потребують значного бюджетного фінансування та необхідності розробки Стратегії щодо розвитку закладів дошкільної освіти приватної форми власності, із врахуванням подальшого належного правового врегулювання питання легального визначення корпоративної форми власності в Україні, про яку йдеться у новому Законі України «Про дошкільну освіту».

У травні 2026 року в інтерв'ю для Forbes Ukraine, Міністр освіти й науки п. Оксен Лісовий сказав наступне: «Ми живемо у постколоніальній, посттоталітарній, пострадянській країні. Кожен із цих факторів залишив у суспільстві певні ментальні установки. Тоталітарні системи виключають ініціативу. Ми ж готуємо людину для вільного, демократичного світу. Тому культура освітнього середовища – від дитячого садка до університету – має бути відкритою, діалоговою, де є горизонтальна комунікація між адміністрацією, вчителем, учнем, батьками. До того ж враховуючи демографічну ситуацію, українці повинні бути максимально продуктивними»[4, с. 59]. Продуктивність українців, про яку згадує п. Оксен Лісовий, сьогодні, на нашу думку, в порядку черговості, залежить: від безпечних умов праці, створених роботодавцем та забезпечених гарантіями держави, належного правового регулювання трудових відносин та достатнього фінансування, потрібного для створення безпечних умов праці та оплати праці педагогічних працівників. І це важливо, як для бюджетної сфери, так і для бізнесу.

У свою чергу, Верховна Рада України визнає дошкільну освіту обов'язковою первинною складовою освіти впродовж життя. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні сприяти розвитку закладів дошкільної



освіти як осередків, що забезпечують становлення людини з перших років її життя, формування людського капіталу та сталий розвиток суспільства і держави. Саме про це йдеться у новому Законі України «Про дошкільну освіту», який крім того визначає правові, організаційні та економічні засади функціонування системи дошкільної освіти [1].

Тому дослідження правового регулювання трудових відносин педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти, зокрема, питань укладення трудових договорів та специфіки праці в умовах воєнного стану, є важливим та необхідним науковим завданням, що у підсумку дозволить розробити конкретні пропозиції по удосконаленню чинного законодавства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти правового регулювання трудових відносин педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, такі як робочий час, час відпочинку, вже були предметом наукових розвідок, однак – досліджувалися фрагментарно, лише крізь призму трудового та освітнього законодавства, або в контексті окремих державних гарантій трудових прав педагогічних працівників. Водночас, у наукових дослідженнях наголошується, що проблеми трудової діяльності в закладах дошкільної освіти не знайшли належного висвітлення в дослідженнях правознавців. Більшість наукових статей фахівців у сфері права, які намагалися досліджувати цю тематику, присвячено правовому статусу закладів дошкільної освіти й особливостям їхньої господарської діяльності. Також існують дослідження із загальних проблем окремих інститутів трудового права, в яких висвітлено проблеми робочого часу і часу відпочинку, оплати праці щодо будь-якої галузі економіки України [5, с.94].

Більшість науковців, які досліджують тематику трудових правовідносин педагогічних працівників закладів дошкільної освіти вважають, що це питання врегульовано трудовим та освітнім законодавством, до системи якого входять закони та підзаконні акти, які врегульовують особливості праці таких працівників та істотні умови трудових договорів. Про це йдеться, зокрема, у працях С.В. Васильєва, М.В Братко [5,с.94]. При цьому, автори дослідження зазначають, що трудові відносини працівників закладів дошкільної освіти врегульовано нормами як трудового законодавства, яке поширюється на працівників різних галузей економіки, так і окремими законодавчими актами у сфері освіти. Відповідно до норм Кодексу законів про працю України встановлено особливості прийому на роботу, регулювання робочого часу і часу відпочинку, оплати праці, звільнення працівників і притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності. Вчені роблять висновок: «Отже, особливості правового регулювання трудової діяльності працівників закладів дошкільної освіти можуть полягати у специфічних умовах прийому на роботу і звільнення, тривалості робочого часу і часу відпочинку»[5,с.96].



Частково погоджуючись із такою науковою думкою, вважаємо за необхідне звернути увагу на необхідність дослідження специфіки трудових відносин педагогічних працівників закладів дошкільної освіти у більш розширеному форматі, до якого додатково включити специфіку умов праці таких працівників, проблематику оплати праці та поширення на них додатково бюджетного законодавства, бо саме Бюджетний кодекс України регулює процес фінансування освітньої галузі. Оплата праці педагогічних працівників дошкільних закладів фінансується виключно з **місцевих бюджетів** відповідних громад. Бюджетний кодекс встановлює правила формування та затвердження місцевих бюджетів. При цьому, не можна обійти поза увагою той факт, що управління фінансами в освіті покладено на розпорядників бюджетних коштів. Керівники закладів освіти є розпорядниками нижчого рівня: вони беруть бюджетні зобов'язання та відповідають за цільове використання місцевих коштів на потреби дитячих садків.

Тому, специфіка праці педагогічних працівників визначається, крім трудового та освітнього законодавства додатково бюджетним законодавством, яке безпосередньо впливає на оплату праці педагогічних працівників, яка, в свою чергу, є істотною умовою трудового договору, яка визначається на етапі прийняття на роботу педагогічного працівника.

Гавриленко О., С. Васильєв у своєму дослідженні звертають увагу на те, що Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану» також встановлює низку особливостей трудових відносин працівників освіти під час воєнного стану. Наприклад, встановлено організацію освітнього процесу в дистанційній формі або в будь-якій іншій формі, що є найбільш безпечною для його учасників [6, с. 427- 428].

Мета статті і завдання дослідження. Метою наукового дослідження є аналіз правового регулювання трудових відносин педагогічних працівників закладів дошкільної освіти на етапі укладання трудових договорів та встановлення специфіки їхньої праці в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження полягають: 1) в аналізі чинного законодавства, яке регулює трудові відносини, зокрема на етапі прийняття на роботу та визначає особливості праці педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти; 2) у розробці пропозицій для вдосконалення норм чинного законодавства, що регулює працю педагогічних працівників, які працюють в закладах дошкільної освіти та безпосередньо впливає на істотні умови трудових договорів таких працівників, а саме: трудового, освітнього, бюджетного та муніципального законодавства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз статті 1 Закону України «Про дошкільну освіту», де визначено основні терміни, що застосовуються у



законі, дозволяє класифікувати ці поняття по групах та визначити, зокрема ті, які визначають специфіку праці педагогічних працівників та мають безпосередній вплив на трудові відносин педагогічних працівників. Серед таких термінів, є наступні: 1) вихованці; 2) державний стандарт дошкільної освіти; 3) дошкільна освіта; 4) компетентність; 6) освітня послуга; 7) освітня програма; 8) парціальна програма; 9) результати навчання; 10) якість дошкільної освіти; 11) якість освітньої діяльності.

Слід зазначити, що саме ці поняття визначають специфіку трудових відносин педагогічних працівників закладів дошкільної освіти та формують їх посадові обов'язки, які, в свою чергу, можна класифікувати по групам, а саме - терміни, які визначають характеристики: а) учасників освітнього процесу; б) дошкільної освіти; в) якості дошкільної освіти.

Відповідно до статті 4 Закону України «Про дошкільну освіту» система дошкільної освіти складається із: 1) суб'єктів освітньої діяльності, 2) учасників освітнього процесу, 3) органів управління у сфері дошкільної освіти, 4) кадрового, науково-методичного, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного та нормативно-правового забезпечення освітньої та управлінської діяльності у сфері дошкільної освіти [1].

Міністр освіти і науки п. Оксен Лісовий, у вище згаданому інтерв'ю вказує на один важливий момент: «У нас дуже людиноцентрична система за задумом, але не за реальним виміром. Це треба змінити» [4, с.59].

Що ж таке людиноцентрична система освіти? Даючи відповідь на це питання, слід згадати статтю 3 Конституції України, де закріплено, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю.

Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [2].

У свою чергу, у Законі України «Про освіту», у статті 6, серед основних засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності визначено – людиноцентризм [7]. При цьому, у статті 5 ЗУ «Про дошкільну освіту» мова йде про дитиноцентризм та особистісно-орієнтований підхід до розвитку дитини відповідно до її індивідуальних особливостей, потреб, інтересів, здібностей, обдарувань та свободи вибору [1].

На думку дослідниці А. Маслової: «фактично, ідеєю людиноцентризму пронизана уся Конституція, серцевиною якої є положення статті 3 [8, с.116]. Вдовічен В.А., досліджуючи питання людиноцентризму як методологічну основу публічно-сервісних повноважень органів місцевого самоврядування в Україні, наголошує, що засадниче положення про визнання людини найвищою



соціальною цінністю, закріплене у статті 3 Конституції України, вимагає послідовної імплементації у сфері місцевого врядування [9, с.1]. Дослідник, у своїй праці, звертає увагу, що Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», у статті 4, що визначає основні принципи місцевого самоврядування не називає жодної засади, що стосувалася би реалізації ідеї людиноцентризму, оскільки не згадуються принципи верховенства права, гуманізму, пріоритету прав та свобод людини і громадянина. [8, с.5] Вчений вважає це прогалиною законодавця, оскільки фундаментальне положення Основного Закону про визнання людини найвищою соціальною цінністю в Україні є наскрізним для усіх суспільних відносин в Україні [9, с.5]. Погоджуючись з такою думкою, слід відмітити, що норми освітнього законодавства щодо засад людиноцентризму узгоджуються із статтею 3 Конституції України. При цьому, оскільки органи місцевого самоврядування є одночасно засновниками та органами управління освітою, то пропозиції вченого щодо доповнення статті 4 частиною 2 про визначення людиноцентризму як визначального принципу місцевого самоврядування в Україні є слушними та такими, що посилюють відповідальність органів місцевого самоврядування у забезпеченні ними прав і свобод людини та їх гарантій [9, с.5].

Відповідно до статті 4 ЗУ «Про дошкільну освіту» система дошкільної освіти складається із суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері дошкільної освіти, кадрового, науково-методичного, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного та нормативно-правового забезпечення освітньої та управлінської діяльності у сфері дошкільної освіти[1].

Повномасштабне вторгнення в Україну, що відбулося у 2022 році і триває досі, найболючіше вдарило саме по системі дошкільної освіти. Бо саме тут здобувають освіту наймолодші українці, які є самою незахищеною категорією вихованців через свій вік. Багато закладів зазнало руйнувань та призупинили свою діяльність, що в свою чергу, позбавляє дітей їхнього права та доступу та якісну дошкільну освіту.

Тому перед засновниками, керівниками закладів дошкільної освіти, педагогічними працівниками та іншими працівниками закладів дошкільної освіти постали серйозні виклики щодо створення безпечного освітнього середовища для наймолодших українців. Це, в свою чергу, відобразилося на особливостях праці педагогічних працівників.

Серед основних проблем, на які слід звернути увагу в умовах воєнного стану, є такі: 1) відсутність власних безпечних укриттів; 2) дефіцит кадрів; 3) недостатність фінансування; 4) організація харчування під час повітряних тривог; 5) необхідність належної організації праці педагогічних працівників, що включає в себе створення безпечних умов роботи, раціональне використання



робочого часу та гідну оплату праці в умовах сьогодення; 6) тривале перебування всіх українців в постійному стресі, що підвищує тривожність та провокує психічні захворювання, які впливають, на жаль, як на якість життя, так і на виконання трудових обов'язків.

Саме ці складні питання, які потребують системного бачення та вирішення, впливають на діяльність закладів дошкільної освіти, визначають специфіку роботи педагогічних та інших працівників цих закладів. На керівників покладаються додаткові завдання щодо забезпечення освітнього процесу в умовах постійних тривог, комбінованих ракетних та шахедних атак.

Згідно статті 19 Закону України «Про дошкільну освіту» кожному вихованцю у закладі дошкільної освіти гарантуються безпека, догляд, психолого-педагогічний супровід, а також у разі потреби домедична допомога [1]. Дані гарантії повинні забезпечуватися засновником, керівником та працівниками закладів дошкільної освіти, що є на сьогодні справжнім викликом через постійні повітряні тривоги, особливо на прикордонних територіях.

Специфіка організації освітнього процесу в закладі дошкільної освіти визначена статтею 15 ЗУ «Про дошкільну освіту»[1]. Законодавець у цій статті об'єднав чотири складові елементи організації освітнього процесу. Першочергово визначено нормативно-правове регулювання, де поряд із базовим та спеціальним законом у сфері освіти згадуються такі локальні акти як освітні і парціальні програми, програми розвитку закладу дошкільної освіти, плану роботи на рік. Другою складовою організації освітнього процесу є безпечне, здорове та інклюзивне чи спеціальне освітнє середовище, з урахуванням вікових особливостей, фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей, їхніх особливих освітніх потреб.

Тривалість роботи закладу дошкільної освіти впродовж року, включно з тривалістю навчального року, робочого тижня і робочого дня закладу дошкільної освіти, як третя складова організації освітнього процесу визначається його засновником. Законодавець передбачив, що як правило, навчальний рік розпочинається 1 вересня. При цьому, не вказавши дати завершення навчального року, що, на нашу думку, потребує уточнення в нормі закону.

При цьому, у цій статті розмежовано повноваження засновника та закладу дошкільної освіти, який самостійно визначає час і розпорядок перебування у ньому вихованців (повний день, короткотривале, сезонне перебування вихованців, у вихідні, святкові та неробочі дні тощо) для здобуття дошкільної освіти, якщо інше не встановлено його засновником. Четвертою, не менш важливою складовою є основа організації освітнього процесу, що повинна ґрунтуватися на культурних цінностях Українського народу, інших цінностях і принципах, визначених Законами України "Про освіту", «Про дошкільну освіту» та спрямовуватися на формування у вихованців суспільних цінностей, зокрема



правди, справедливості, патріотизму, гуманізму, милосердя, толерантності, поваги до честі та гідності людини і результатів її праці, здорового способу життя та екологічної поведінки, цінностей постійного пізнання і розвитку [1].

Отже, оптимальне поєднання всіх згаданих складових організації освітнього процесу забезпечується засновником та керівником закладу освіти. При цьому, слід звернути увагу, що на цей процес безпосередньо впливає організація трудових відносин педагогічних та інших працівників цих закладів, від якості роботи, продуктивності праці яких залежить успішність та розвиток закладу освіти.

У той же час, статтею 43 Конституції України закріплено, що кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах забороняється. Громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [2]. При цьому, Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників. На період дії воєнного стану, відповідно до норм Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини, передбачених статтями 43, 44 Конституції України [10]. Слід відмітити, що даний закон розповсюджує свою дію і на працівників закладів дошкільної освіти.

З метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавці можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника [10]. Реалізувати своє право на працю, в тому числі і в умовах правового режиму воєнного стану педагогічні працівники можуть шляхом укладення трудового договору із закладом освіти. Легальне визначення трудового договору міститься у статті 21 КЗпП України [11].

Трудові відносини педагогічних працівників закладів дошкільної освіти регулюються загальними нормами Кодексу законів про працю України та спеціальними нормами освітнього законодавства, а саме нормами базового Закону України «Про освіту» та нормами спеціального Закону «Про дошкільну освіту». Тобто, у даному випадку, наявна диференціація правового регулювання праці.

Дослідниця трудових відносин педагогічних працівників Я. Сімутіна зазначає, що єдність та диференціація правового регулювання є однією з особливостей



трудового права як самостійної галузі. Єдність передбачає наявність загальних правил регулювання відносин у сфері праці, диференціація – встановлення відмінностей за допомогою спеціальних норм, які покликані враховувати наявні особливості об'єктивного (пов'язані зі специфікою окремих видів роботи) та суб'єктивного (пов'язані з особою) працівника) характеру. У доктрині трудового права сформувалися певні підходи щодо диференціації правового регулювання. Зокрема, будь-яка диференціація у сфері праці має спиратися на чіткі, зрозумілі та справедливі підстави; вона має бути обґрунтованою; мати визначену мету, бути сумірною із цією метою [12, с.73].

Педагогічні працівники, відповідно до статті 52 Закону України «Про освіту» та статті 18 Закону України «Про дошкільну освіту» є учасниками освітнього процесу. Ч. 2. статті 52 Закону України «Про освіту» та ч. 3 статті 25 Закону України «Про дошкільну освіту» передбачено чіткі заборони щодо прийняття певних категорій громадян на посади педагогічних працівників.

Права та обов'язки педагогічних працівників закладу дошкільної освіти відповідно до статті 21 Закону України «Про дошкільну освіту» визначаються цим Законом, Законом України "Про освіту", іншими нормативно-правовими актами, установчими документами, правилами внутрішнього розпорядку, колективним договором (за наявності), трудовим договором та/або посадовими інструкціями.

При цьому, педагогічні працівники закладу дошкільної освіти також зобов'язані:

1)дотримуватися у своїй педагогічній діяльності принципів освітньої діяльності, визначених цим Законом та статтею 6 Закону України "Про освіту"; 2)використовувати державну мову в освітньому процесі відповідно до вимог законодавства; 3)дбати про фізичне і психічне здоров'я вихованців, у межах своїх посадових обов'язків брати участь у створенні в закладі дошкільної освіти безпечного, здорового та інклюзивного чи спеціального освітнього середовища; 4)систематично (не менше одного разу на п'ять років) підвищувати кваліфікацію з надання психологічної допомоги та підтримки дітей, домедичної допомоги, забезпечення безпеки дітей, вдосконалення цифрових навичок тощо; 5)взаємодіяти з батьками вихованців на принципах педагогіки партнерства, надавати їм рекомендації щодо розвитку, виховання та навчання їхніх дітей. Із цього можна зробити висновок, що вище вказаними обов'язками визначаються особливості та специфіка праці педагогічних працівників у дитячих садочках.

Засади трудових відносин у закладах дошкільної освіти визначені у статті 23 Закону України «Про дошкільну освіту». При цьому слід відмітити, що було б доцільним положення ч.2 ст.21 цього Закону розмістити у розділі V Закону, який має назву: «Засади та особливості трудових відносин у закладах дошкільної освіти», а не у розділі IV: «Учасники освітнього процесу». Видається, що структурно - так було б доцільніше.



Законодавець у статті 25 Закону України «Про дошкільну освіту» зазначає, що перелік і обсяг видів робіт та іншої педагогічної діяльності педагогічних працівників встановлюються трудовими договорами та/або посадовими інструкціями. Тобто, на законодавчому рівні визнано важливість письмової форми трудових договорів, де слід визначити всі істотні умови такого договору. При цьому, усна форма укладення трудового договору також залишається актуальною та надається можливість сторонам трудових правовідносин детально прописати у посадових інструкціях права, обов'язки та відповідальність педагогічних працівників, визначивши перелік, обсяг видів робіт та іншої педагогічної діяльності таких працівників.

Додаткові вимоги до кандидатів на посаду педагогічного працівника закладу дошкільної освіти визначені ч. 2. статті 25 Закону України «Про дошкільну освіту». Так, на дану посаду може бути призначена особа, яка має педагогічну освіту за відповідною спеціальністю та/або відповідну професійну кваліфікацію педагогічного працівника, вільно володіє державною мовою або володіє державною мовою в обсязі, достатньому для спілкування (для іноземців та осіб без громадянства). Важливо відмітити, що якщо на етапі прийому на роботу, особа немає педагогічної освіти за відповідною спеціальністю, то на посаду педагогічного працівника закладу дошкільної освіти може бути призначена строком до двох років особа з вищою освітою, яка до призначення на таку посаду успішно пройшла підготовку за програмою, затвердженою центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки. Така особа може продовжити працювати на відповідній посаді педагогічного працівника після її успішної атестації відповідно до положення, затвердженого центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки. Крім того, на посади педагогічних працівників також можуть призначатися особи відповідно до вимог, у порядку та на умовах, визначених частиною п'ятою статті 58 Закону України "Про освіту"[1].

Важливою у правовому регулюванні трудових відносин педагогічних працівників є ч.4 ст. 25 Закону України «Про дошкільну освіту», якою передбачено, що за рішенням керівника закладу дошкільної освіти педагогічному працівнику, який не має досвіду педагогічної діяльності, та/або здобувачу фахової передвищої чи вищої освіти, який проходить практику, для набуття педагогічної майстерності може бути призначений педагог-наставник, функції якого виконує, як правило, вихователь-методист або інша особа з числа досвідчених педагогічних працівників [1].

Висновки. Дослідження питань правового регулювання трудових правовідносин, зокрема, на етапі укладення трудових договорів з педагогічними працівниками закладів дошкільної освіти, показало: 1) трудові правовідносини таких працівників регулюються нормами трудового, освітнього та бюджетного законодавства України.



2) До осіб, які претендують на заняття вакантних посад педагогічних працівників встановлюються особливі вимоги.

3) Трудові обов'язки, які визначені освітнім законодавством мають свою специфіку, відмінну від обов'язків, що встановлюються трудовим законодавством для найманих працівників інших професій.

4) Статутом закладу дошкільної освіти можуть бути встановлені додаткові вимоги до осіб, які претендують на заняття посади педагогічного працівника. Особа призначається на посаду педагогічного працівника керівником закладу дошкільної освіти. В свою чергу, керівник такого закладу після проходження конкурсного відбору, призначається засновником закладу освіти.

5) Наявність освітніх втрат за останні 6 років, критична демографічна ситуація в Україні: через війну та геноцид проти українців з боку РФ; зменшення народжуваності дітей та виїзд українців за кордон задля збереження свого життя та здоров'я; кадровий дефіцит в освітній галузі, всі ці фактори в сукупності визначають особливості праці педагогічних працівників в умовах воєнного стану. Через це, сьогодні, важливо удосконалити не лише чинне трудове та освітнє законодавство, але й налагодити механізми взаємодії між Міністерством освіти і науки України та територіальними громадами, на які сьогодні покладено важливу функцію фінансового утримання та розвитку закладів дошкільної освіти в умовах війни.

Література:

1. Про дошкільну освіту: Закон України від 06.06.2024 р. № 3788-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text>. (дата звернення: 29.05.2026).
2. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. №254к/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 29.05.2026).
3. Інститут освітньої аналітики: дошкільна освіта. URL: <https://eurydice.iea.gov.ua/національна-система-освіти-україни/4-дошкільна-освіта/> (дата звернення: 29.05.2026).
4. Метод Лісового. Як виграти післязавтрашній день для тих, хто обирає професію сьогодні, та якою має бути траєкторія молодшої людини через освіту – відповідь міністра освіти й науки / *Forbs Ukraine*, квітень-травень 2026. С. 58-61.
5. Васильєв С. *Правове регулювання трудових відносин працівників закладів дошкільної освіти* / С. В. Васильєв, М. В. Братко // *Право і безпека*. 2022. №1(84). С.94-103.
6. Гавриленко О. *Правове регулювання особливостей трудових відносин педагогічних працівників під час воєнного стану* / О. Гавриленко, С. Васильєв // *Науковий вісник ДДУВС*, 2022. Спеціальний випуск №2. С. 425 - 431.
7. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 07.05.2026).
8. Маслова А. Концепція людиноцентризму в адміністративному праві: передумови виникнення, зміст та нормативна основа // *Національний юридичний журнал: теорія та практика*. 2020. Серпень. С. 114-124.
9. Вдовічен В.А. Людиноцентризм як методологічна основа публічно-сервісних повноважень органів місцевого самоврядування // *Академічні візії*. 2025. Випуск 40. С. 1-12.



10. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 30.05.2026).

11. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 29.05.2026).

12. Сімутіна Я. Укладення строкових трудових договорів із педагогічними працівниками пенсійного віку: диференціація чи дискримінація? // *Підприємництво, господарство і право*. 2020 №11. С. 73-79.

References:

1. Zakon Ukrainy Pro doshkilnu osvitu vid 06.06.2024 r. № 3788-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text>. [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy Konstytutsiia Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r. №254k/96. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp#Text> [in Ukrainian].

3. Instytut osvitoi analitiki: doshkilna osvita. Retrieved from <https://eurydice.iea.gov.ua/natsionalna-systema-osvity-ukrainy/4-doshkilna-osvita> [in Ukrainian].

4. Metod Lisovoho. Yak vyhraty pisliazavtrashnii den dlia tykh, khto obyraie profesiю sohodni, ta yakoiu maie buty traiektoriia molodoi liudyny cherez osvitu – vidpovid ministra osvity y naukyu [The Lisovoi Method. How to Win the Day After Tomorrow for Those Who Choose a Profession Today, and What Should a Young Person's Trajectory Through Education Be - Response from the Minister of Education and Science]/ *Forbs Ukraine, kviten-traven 2026*. 58-61 [in Ukrainian].

5. Vasyliiev, S. & Bratko, M. (2022). Pravove rehuliuivannia trudovykh vidnosyn pratsivnykiv zakladiv doshkilnoi osvity [Legal regulation of labor relations of employees of preschool educational institutions]. *Pravo i bezpeka*. 1(84), 94-103 [in Ukrainian].

6. Havrylenko, O. Vasyliiev, S. (2022). Pravove rehuliuivannia osoblyvostei trudovykh vidnosyn pedahohichnykh pratsivnykiv pid chas voiennoho stanu [Legal regulation of the peculiarities of labor relations of pedagogical workers during martial law] *Naukovyi visnyk DDUVS, Spetsialnyi vypusk*. 2, 425 - 431[in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy Pro osvitu vid 5 veresnia 2017 r. № 2145 – VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].

8. Maslova, A. (2020). Kontseptsii liudynotsentryzmu v administrativnomu pravi: peredumovy vynykennia, zmist ta normativna osnova [The concept of anthropocentrism in administrative law: prerequisites for its emergence, content and regulatory basis] *Natsionalnyi yurydychnyi zhurnal: teoriia ta praktyka*. AUGUST, 114-124 [in Ukrainian].

9. Vdovichen, V.A. (2025). Liudynotsentryzm yak metodolohichna osnova publichno-servisnykh povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Human centrism as a methodological basis for public service powers of local government bodies] *Akademichni vizii*. 40., 1-12 [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu vid 15.03.2022 r. № 2136-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy vid 10.12.1971 r. №322-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].

12. Simutina, Ya, (2020). Ukladennia strokovykh trudovykh dohovoriv iz pedahohichnymy pratsivnykamy pensiinoho viku: dyferentsiatsiia chy dyskryminatsiia? [Conclusion of fixed-term employment contracts with retired teachers: differentiation or discrimination?]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 11, 73-79 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026



УДК 342.7:323.15:341.231.14

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-272-282](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-272-282)

Олійник Олег Вікторович доктор юридичних наук, професор, старший науковий співробітник, професор кафедри правового забезпечення безпеки бізнесу, директор ВСП «Київський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-3525-9886>

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ АВТОНОМІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ МЕНШИН ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПРАВОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена порівняльно-правовому аналізу міжнародного досвіду забезпечення культурної автономії національних меншин та визначенню його значення для правової політики України. Актуальність теми зумовлена необхідністю узгодження конституційних гарантій мовної, культурної та освітньої самобутності меншин із завданнями європейської інтеграції, забезпеченням єдності правового простору та безпековими викликами воєнного часу. У дослідженні культурну автономію розглянуто не як форму територіальної децентралізації чи політичної суверенізації, а як комплекс правових, інституційних, освітніх, мовних і фінансових механізмів, що дають спільнотам можливість зберігати і розвивати власну ідентичність у межах конституційного ладу держави. На основі стандартів ООН, Ради Європи та ОБСЄ, а також досвіду Фінляндії, Канади, Іспанії, Естонії, Сербії та Хорватії виокремлено ключові умови ефективності культурної автономії: нормативну визначеність статусу, наявність представницьких інституцій, процедурну участь меншин у прийнятті рішень, доступ до освіти рідною мовою або її вивчення, стабільну бюджетну підтримку культурної інфраструктури і реальні засоби судового чи адміністративного захисту. Особливу увагу приділено співвідношенню територіальних і нетериторіальних моделей автономії, а також межах державного регулювання за практикою Європейського суду з прав людини. Доведено, що для України найбільш придатною є змішана модель нетериторіальної культурної автономії, яка не створює альтернативних центрів територіальної влади, але забезпечує організовану участь меншин у питаннях культури, освіти, мови, медіа та нематеріальної спадщини. Запропоновано законодавчо закріпити національно-культурні ради, запровадити обов'язок змістовних консультацій із представницькими інституціями меншин, поєднати базове та конкурсне фінансування культурних програм, а також посилити адміністративні й судові гарантії захисту відповідних прав. Також акцентовано практичну придатність цих підходів для подальшого розвитку національного законодавства України.



Ключові слова: національні меншини, корінні народи, адміністративно-територіальний устрій, автономія, мовні права, право на освіту, національно-культурні ради, правова політика.

Oliinyk Oleh Viktorovych Doctor of Law, Professor, Senior Research Fellow, Professor at the Department of Legal Support of Business Security, Director of Separated Structural Subdivision «Kyiv Professional College of Trade and Economics of State University of Trade and Economics», Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-3525-9886>

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ENSURING THE CULTURAL AUTONOMY OF NATIONAL MINORITIES AND ITS SIGNIFICANCE FOR UKRAINE'S LEGAL POLICY

Abstract. The article is devoted to a comparative legal analysis of international experience in ensuring the cultural autonomy of national minorities and determining its significance for Ukraine's legal policy. The relevance of the topic is обусловед by the need to reconcile constitutional guarantees of the linguistic, cultural and educational identity of minorities with the objectives of European integration, the preservation of the unity of the legal space and the security challenges of wartime. The study considers cultural autonomy not as a form of territorial decentralization or political sovereignization, but as a complex of legal, institutional, educational, linguistic and financial mechanisms that enable communities to preserve and develop their identity within the constitutional order of the state. Based on the standards of the United Nations, the Council of Europe and the OSCE, as well as the experience of Finland, Canada, Spain, Estonia, Serbia and Croatia, the article identifies the key conditions for the effectiveness of cultural autonomy: legal certainty of status, representative institutions, procedural participation of minorities in decision-making, access to education in or of the minority language, stable budgetary support for cultural infrastructure, and effective judicial or administrative remedies. Particular attention is paid to the correlation between territorial and non-territorial models of autonomy, as well as to the limits of state regulation in the case law of the European Court of Human Rights. It is argued that the most suitable option for Ukraine is a mixed model of non-territorial cultural autonomy that does not create alternative centres of territorial power, but ensures the organized participation of minorities in matters of culture, education, language, media and intangible heritage. The article proposes the legislative establishment of national-cultural councils, the introduction of a duty to conduct meaningful consultations with representative minority institutions, the combination of basic and competitive financing of cultural programmes, and the strengthening of administrative and judicial guarantees for the protection of relevant rights. Particular



emphasis is also placed on the practical applicability of these approaches for the further development of the national legislation of Ukraine.

Keywords: national minorities, indigenous peoples, administrative-territorial structure, autonomy, language rights, right to education, national-cultural councils, legal policy, Ukraine.

Постановка проблеми. Проблема культурної автономії національних меншин має для України не лише доктринальне, а й безпосереднє конституційно-політичне значення. Конституція України гарантує розвиток мовної, культурної та релігійної самобутності національних меншин, однак реальна ефективність цих гарантій залежить від того, чи набувають вони інституційної форми. В умовах європейської інтеграції, повномасштабної війни та загостреної чутливості до питань мови й ідентичності держава має забезпечити баланс між захистом української мови як державної, інтеграцією суспільства та правом меншин на збереження власної культурної самобутності.

Міжнародні стандарти не вимагають від держав створення універсальної моделі культурної автономії. Водночас, вони закріплюють мінімальне ядро прав: користування власною мовою, підтримання культури, доступ до освіти, участь у публічному житті та недискримінацію. Саме тому питання полягає не в тому, чи може Україна розвивати культурну автономію, а в тому, яка її модель буде сумісною з унітарним устроєм, правовою системою та безпековим контекстом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативною основою дослідження є Міжнародний пакт про громадянські і політичні права, Декларація ООН про права осіб, які належать до національних або етнічних, релігійних і мовних меншин, Рамкова конвенція про захист національних меншин, Європейська хартія регіональних мов або мов меншин, а також рекомендації ОБСЄ щодо освіти та участі меншин у публічному житті [1-6]. Порівняльно-правову базу становлять акти Фінляндії, Канади, Іспанії, Естонії, Сербії та Хорватії, які демонструють різні варіанти поєднання мовних, освітніх, представницьких і фінансових механізмів [7-18].

Окреме значення має практика Європейського суду з прав людини у справах щодо освіти й дискримінації, яка показує, що культурні права не можуть бути реалізовані через сегрегацію або непропорційне виключення певних груп із доступу до освіти [19; 20]. Український блок джерел охоплює Конституцію України, закони про національні меншини, освіту, державну мову, державну програму «Єдність у розмаїтті», висновки Венеційської комісії та матеріали Європейської Комісії щодо прогресу України [21-27]. Доктринально стаття спирається на дослідження автономії, національно-культурних рад і сучасного правового статусу меншин [28; 29].

Метою статті є визначення значення міжнародного досвіду забезпечення культурної автономії національних меншин для правової політики України.



Досягнення цієї мети передбачає розкриття поняття культурної автономії, порівняння основних зарубіжних моделей її реалізації, визначення механізмів, які забезпечують її практичну дієвість, а також формулювання пропозицій щодо розвитку українського законодавства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Культурна автономія у сучасному праві не тотожна територіальній автономії. Її сутність полягає у юридично гарантованій спроможності спільноти підтримувати мову, освіту, культуру, медіа, пам'ять і символічну ідентичність через власні або спеціально визначені представницькі механізми. У вузькому розумінні це публічно-правовий інститут нетериторіального самоврядування; у широкому – система взаємопов'язаних індивідуальних і колективних гарантій, які дозволяють особам, що належать до меншини, реалізовувати свою ідентичність спільно з іншими членами групи [1-6].

Порівняльний аналіз свідчить, що найбільш ефективні моделі мають п'ять обов'язкових елементів: визначений суб'єкт права; представницький або консультативний орган; компетенцію у сфері культури, освіти, мови та медіа; бюджетну підтримку; процедури контролю і захисту. Якщо хоча б один із цих елементів відсутній, культурна автономія ризикує залишитися декларативною.

Методологічно важливо відмежовувати культурну автономію від звичайної діяльності громадських об'єднань. Громадське об'єднання репрезентує приватну ініціативу певної групи осіб, тоді як орган культурної автономії набуває значення лише тоді, коли закон пов'язує з ним спеціальні консультаційні, представницькі або управлінські наслідки. Тому у правовій політиці України доцільно говорити не про заміну громадських організацій меншин, а про створення додаткового публічно-правового рівня, через який меншини могли б офіційно брати участь у формуванні рішень щодо мови, освіти, культури та медіа [5; 6; 28].

Фінляндія демонструє поєднання територіальної і нетериторіальної логіки. Аландські острови мають автономний статус із сильним шведськомовним культурно-освітнім ядром, а саами користуються культурним самоврядуванням через Саамський парламент. Для України особливо важливим є не територіальний компонент Аландів, а процедурний обов'язок держави консультуватися із представницьким органом меншини з питань, які істотно впливають на мову, культуру, освіту і традиційний спосіб життя [7-9].

Фінський приклад також показує, що автономія працює лише за умови процедурної передбачуваності. Для Аландів ключовим є не сам факт особливого статусу, а деталізація компетенції у сфері освіти, культури й мови. Для саамів вирішальним є не декларація про культурні права, а обов'язок державних органів вступати у переговори з представницьким органом щодо питань, які істотно впливають на їхню мову та культуру. Саме такий підхід може бути адаптований в Україні: консультації мають бути не факультативною доброю практикою, а встановленою законом процедурою з фіксацією позицій сторін і мотивованою відповіддю органу влади.



Канадський досвід має іншу природу: він побудований навколо офіційної двомовності, освітніх прав мовних меншин і принципу мультикультуралізму. Право меншини на освіту відповідною мовою пов'язується не лише з навчальним процесом, а й із підтриманням культурної ідентичності та участю спільноти в управлінні освітніми інституціями. Ця модель показує, що мовно-культурні права потребують фінансового і організаційного наповнення, інакше вони не перетворюються на реальний соціальний інститут.

Канадська модель є корисною для України ще й тим, що пов'язує мовно-освітні права з управлінням освітніми інституціями. У справі *Mahe v. Alberta* Верховний суд Канади виходив з того, що реальне право на освіту мовою меншини передбачає певний рівень контролю громади над освітнім процесом [10-12]. Для українського контексту це не означає передачу школам політичної автономії, однак обґрунтовує ширшу участь представників меншин у розробленні навчальних програм, факультативів, підручників, культурних курсів і позашкільних освітніх заходів.

Іспанія, насамперед у вимірі Каталонії, демонструє силу і ризики територіально-лінгвістичного підходу. Конституція Іспанії дозволяє іншим мовам бути офіційними в автономних співтовариствах, а Статут автономії Каталонії закріплює каталонську як власну мову регіону. Водночас, рішення Конституційного суду Іспанії № 31/2010 окреслило межі мовної преференції, наголосивши на неприпустимості порушення рівності офіційних мов [13-15]. Для України цей досвід є радше застереженням: культурна автономія не повинна ставати інструментом створення альтернативної політичної суб'єктності територій.

Іспанський досвід водночас застерігає від перетворення мовно-культурного питання на інструмент конституційного протистояння. Там, де культурна автономія починає виконувати функцію заміщення загальнодержавного суверенітету, вона перестає бути механізмом інтеграції і може перетворитися на фактор політичної поляризації. Для України це має принципове значення: підтримка мов і культур меншин повинна розвиватися без створення територіально відокремлених політичних режимів, а тому саме нетериторіальна автономія є безпечнішою та юридично суміснішою моделлю.

Естонія та Сербія є найбільш релевантними прикладами нетериторіальної культурної автономії. Естонське законодавство дозволяє меншинам створювати органи культурної автономії для організації навчання рідною мовою, культурних установ і відповідних фондів [16]. Сербська модель національних рад національних меншин є ще більш інституціоналізованою: ради мають повноваження у сферах культури, освіти, інформації та офіційного використання мови і письма [17]. Такий підхід є цінним для України, оскільки він не потребує зміни територіального устрою, але дозволяє надати представництву меншин публічно-правову форму.



Порівняння Естонії, Сербії та Хорватії дає змогу сформувані практичні критерії для української моделі. По-перше, представницький орган меншини має бути добровільним, щоб не створювати примусового етнічного обліку. По-друге, його компетенція повинна бути позитивною й предметною: культурні програми, консультації щодо освіти, медіа, нематеріальна спадщина, топоніміка у межах закону. По-третє, такий орган не повинен підміняти органи державної влади чи місцевого самоврядування, а має діяти як спеціалізований канал участі відповідної спільноти.

Хорватська модель доповнює цей підхід місцевим виміром. Конституційний закон про права національних меншин передбачає право на освіту мовою меншини, доступ до медіа, участь у публічному житті, а також створення рад і представників меншин на місцевому рівні [18]. Саме поєднання місцевого представництва з державною підтримкою культурних програм робить хорватський досвід корисним для громад України, де меншини проживають компактно або мають сталі культурні інституції.

Практика ЄСПЛ визначає межі, в яких держава може регулювати культурно-освітні питання. У справі *Oršuš and Others v. Croatia* суд визнав, що освіта ромських дітей не може організовуватися у спосіб, який фактично створює дискримінаційну сегрегацію без належного обґрунтування [19]. У справі *Catan and Others v. Moldova and Russia* суд наголосив на значенні доступу до освіти мовою відповідної спільноти як елемента права на освіту [20]. Ці позиції підтверджують, що культурна автономія повинна забезпечувати рівність і доступ, а не створювати ізольовані або привілейовані режими.

З практики ЄСПЛ впливає ще один важливий для України принцип: держава має право проводити інтеграційну мовну політику, але така політика повинна бути пропорційною, недискримінаційною і не повинна фактично позбавляти меншини можливості передавати власну мову та культуру наступним поколінням. Отже, правовий баланс полягає не у протиставленні державної мови та мов меншин, а у визначенні таких освітніх і культурних механізмів, за яких володіння українською мовою поєднується із реальним збереженням мовної ідентичності спільнот.

Українське законодавство вже містить конституційний фундамент для розвитку культурної автономії. Статті 10, 11 і 53 Конституції України гарантують захист мов національних меншин, сприяння розвитку їх самобутності та право на навчання рідною мовою чи її вивчення [21]. Закон України «Про національні меншини (спільноти) України» закріплює комплекс прав у сфері мови, освіти, культури, самоорганізації та участі [22]. Водночас, ці права здебільшого реалізуються через загальні механізми громадської участі та не створюють повноцінної системи культурного самоврядування.

Галузеве законодавство формує додаткові рамки. Закон України «Про освіту» визначає українську мову мовою освітнього процесу, але передбачає



можливості використання мов національних меншин у визначених законом випадках [23]. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» закріплює інтеграційну функцію української мови у публічній сфері [24]. Державна програма «Єдність у розмаїтті» до 2034 року переводить політику щодо меншин у програмно-інституційну площину [25]. Разом з тим, висновки Венеційської комісії та оцінки Європейської Комісії засвідчують потребу подальшого вдосконалення механізмів участі, консультацій і практичної реалізації прав меншин [26; 27].

У цьому контексті Державна цільова національно-культурна програма «Єдність у розмаїтті» має розглядатися не лише як програмний документ, а як потенційна основа для майбутнього інституційного закону. Її сильна сторона полягає у переході від суто декларативного визнання різноманіття до планування заходів, відповідальних суб'єктів і строків реалізації. Водночас, програмний акт сам по собі не створює суб'єктивного права на представництво, фінансування чи участь у прийнятті рішень, тому потребує законодавчого продовження.

Отже, ключова проблема України полягає не у відсутності конституційних гарантій, а в недостатній інституціоналізації. Нині меншини можуть створювати громадські об'єднання, брати участь у консультаціях та користуватися освітніми і мовними гарантіями, але не мають органів культурного самоврядування з визначеною законом компетенцією. Це відрізняє Україну від Сербії, Естонії та Хорватії, де представницькі структури меншин мають чіткіші публічно-правові функції.

Найбільш чутливим питанням для України залишається критерій репрезентативності. Надмірно жорстка модель може виключити малі спільноти, а надмірно відкрита – створити ризик конкуренції кількох організацій за статус єдиного представника. Оптимальним виглядає поєднання трьох критеріїв: добровільна самоідентифікація учасників, підтверджена інституційна сталість організації або ради, а також прозора процедура формування представницького органу з можливістю періодичного оновлення його складу. Такий підхід дозволить би уникнути етнічних реєстрів і водночас забезпечити належну легітимність.

Варто закріпити правовий статус національно-культурних рад, порядок їх формування, мінімальні гарантії прозорості та підзвітності. Національно-культурні ради доцільно створювати не як етнічні реєстри, а як добровільні представницькі інституції з підвищеними стандартами захисту персональних даних. Їх компетенція може охоплювати підготовку висновків щодо освітніх програм, участь у розподілі культурного фінансування, ініціювання програм збереження нематеріальної спадщини, консультації щодо медійної політики та взаємодію з органами місцевого самоврядування.

Фінансування також має бути змінене. Конкурсні гранти важливі, але вони не здатні замінити базову підтримку культурної інфраструктури. Доцільно



поєднати формульне фінансування інституцій, що виконують постійні культурні функції, із конкурсним фінансуванням проєктів. Такий підхід має супроводжуватися аудитом, публічною звітністю та рівним доступом для різних спільнот.

Фінансова складова має передбачати не лише виділення коштів, а й систему запобіжників. Базове фінансування повинно спрямовуватися на сталі функції: ведення культурних центрів, мовних курсів, бібліотек, архівів, консультаційної роботи та організаційної спроможності рад. Конкурсне фінансування доцільно використовувати для окремих проєктів, фестивалів, видань, цифровізації культурної спадщини та міжкультурних ініціатив. Обов'язковими мають бути аудит, оприлюднення звітів і заборона використання таких коштів для партійної чи зовнішньополітичної діяльності.

Висновки. Міжнародний досвід свідчить, що культурна автономія є не загрозою державній єдності, а інструментом інтеграції полікультурного суспільства, якщо вона побудована на правовій визначеності, участі, фінансуванні та ефективному захисті прав. Найбільш придатною для України є нетериторіальна модель, яка дозволяє меншинам підтримувати мову, освіту, культуру, медіа та ідентичність без створення альтернативних центрів територіальної влади.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості перейти від ситуативного реагування на рекомендації міжнародних інституцій до системного правового дизайну. Україна може розвивати власну модель культурної автономії на основі Конституції, європейських стандартів і безпекових потреб. Перспективи подальших досліджень полягають у підготовці законодавчої моделі національно-культурних рад, визначенні критеріїв їх репрезентативності, порядку консультацій, бюджетної підтримки та процедурного захисту прав меншин.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з підготовкою конкретної законодавчої моделі національно-культурних рад. Така модель має відповісти на питання про порядок створення рад, мінімальні вимоги до їх репрезентативності, процедуру консультацій, межі доступу до бюджетного фінансування, форми державного нагляду та механізми судового оскарження. Окремого аналізу потребує співвідношення майбутніх рад із громадськими об'єднаннями, органами місцевого самоврядування, освітніми закладами.

Література:

1. International Covenant on Civil and Political Rights. United Nations. 1966. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>
2. Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious and Linguistic Minorities. United Nations General Assembly. 1992. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/declaration-rights-persons-belonging-national-or-ethnic>
3. Framework Convention for the Protection of National Minorities. Council of Europe. 1995. URL: <https://www.coe.int/en/web/minorities>



4. European Charter for Regional or Minority Languages. Council of Europe. 1992. URL: <https://www.coe.int/en/web/european-charter-regional-or-minority-languages>
5. The Hague Recommendations Regarding the Education Rights of National Minorities. OSCE High Commissioner on National Minorities. 1996. URL: <https://hcnm.osce.org/hcnm/hague-recommendations>
6. The Lund Recommendations on the Effective Participation of National Minorities in Public Life. OSCE High Commissioner on National Minorities. 1999. URL: <https://hcnm.osce.org/hcnm/lund-recommendations>
7. Constitution of Finland. Ministry of Justice, Finland. 1999. URL: <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/688686/mainPdf/main.pdf>
8. Act on the Autonomy of Åland (1144/1991). Ministry of Justice, Finland. 1991. URL: <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/689007/mainPdf/main.pdf>
9. Act on the Sámi Parliament (974/1995). Ministry of Justice, Finland. 1995. URL: <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/688881/mainPdf/main.pdf>
10. Constitution Act, 1982. Government of Canada. 1982. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/const/page-12.html>
11. Official Languages Act. Government of Canada. 1985. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/o-3.01/>
12. Mahe v. Alberta, [1990] 1 S.C.R. 342. Supreme Court of Canada. URL: <https://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/en/item/580/index.do>
13. Spanish Constitution. Boletín Oficial del Estado. 1978. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
14. Statute of Autonomy of Catalonia. Parliament of Catalonia. 2006. URL: <https://www.parlament.cat/document/cataleg/150259.pdf>
15. Judgment No. 31/2010, of 28 June. Constitutional Court of Spain. 2010. URL: <https://www.tribunalconstitucional.es/ResolucionesTraducidas/31-2010%2C%20of%20June%2028.pdf>
16. National Minorities Cultural Autonomy Act. Riigi Teataja. 1993. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/519112013004/consolide>
17. Law on National Councils of National Minorities. Republic Electoral Commission of Serbia. 2009. URL: <https://www.rik.parlament.gov.rs/extfile/en/170/ZoNSNM-eng.pdf>
18. Constitutional Act on the Rights of National Minorities. Republic of Croatia. 2002. URL: https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/inline-files/SABOR_ustavni_manjine-ENG_0.pdf
19. Oršuš and Others v. Croatia (Application no. 15766/03). European Court of Human Rights. 2010. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-97689>
20. Catan and Others v. Moldova and Russia (Applications nos. 43370/04, 8252/05, 18454/06). European Court of Human Rights. 2012. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-114082>
21. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
22. Про національні меншини (спільноти) України: Закон України від 13.12.2022 № 2827-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2827-20>
23. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>
24. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19>
25. Про затвердження Державної цільової національно-культурної програми «Єдність у розмаїтті» на період до 2034 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.09.2023 № 850-р. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/850-2023-%D1%80>



26. Venice Commission. Opinion on the Law on National Minorities (Communities) of Ukraine, CDL-AD(2023)021. 2023. URL: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2023\)021-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2023)021-e)

27. Ukraine Report 2024. European Commission. 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en

28. Prina F. Nonterritorial autonomy and minority (dis)empowerment: past, present and future. Nationalities Papers. 2020. Vol. 48, No. 3. P. 425–434. DOI: <https://doi.org/10.1017/nps.2019.124>

References:

1. United Nations. (1966). International Covenant on Civil and Political Rights. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>

2. United Nations General Assembly. (1992). Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious and Linguistic Minorities. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/declaration-rights-persons-belonging-national-or-ethnic>

3. Council of Europe. (1995). Framework Convention for the Protection of National Minorities. <https://www.coe.int/en/web/minorities>

4. Council of Europe. (1992). European Charter for Regional or Minority Languages. <https://www.coe.int/en/web/european-charter-regional-or-minority-languages>

5. OSCE High Commissioner on National Minorities. (1996). The Hague Recommendations Regarding the Education Rights of National Minorities. <https://hcnm.osce.org/hcnm/hague-recommendations>

6. OSCE High Commissioner on National Minorities. (1999). The Lund Recommendations on the Effective Participation of National Minorities in Public Life. <https://hcnm.osce.org/hcnm/lund-recommendations>

7. Ministry of Justice, Finland. (1999). Constitution of Finland. <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/688686/mainPdf/main.pdf>

8. Ministry of Justice, Finland. (1991). Act on the Autonomy of Åland (1144/1991). <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/689007/mainPdf/main.pdf>

9. Ministry of Justice, Finland. (1995). Act on the Sámi Parliament (974/1995). <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/688881/mainPdf/main.pdf>

10. Government of Canada. (1982). Constitution Act, 1982. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/const/page-12.html>

11. Government of Canada. (1985). Official Languages Act. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/o-3.01/>

12. Supreme Court of Canada. (1990). Mahe v. Alberta, [1990] 1 S.C.R. 342. <https://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/en/item/580/index.do>

13. Boletín Oficial del Estado. (1978). Spanish Constitution. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

14. Parliament of Catalonia. (2006). Statute of Autonomy of Catalonia. <https://www.parlament.cat/document/cataleg/150259.pdf>

15. Constitutional Court of Spain. (2010). Judgment No. 31/2010, of 28 June. <https://www.tribunalconstitucional.es/ResolucionesTraducidas/31-2010%2C%20of%20June%2028.pdf>

16. Riigi Teataja. (1993). National Minorities Cultural Autonomy Act. <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/519112013004/consolide>

17. Republic Electoral Commission of Serbia. (2009). Law on National Councils of National Minorities. <https://www.rik.parlament.gov.rs/extfile/en/170/ZoNSNM-eng.pdf>

18. Republic of Croatia. (2002). Constitutional Act on the Rights of National Minorities. https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/inline-files/SABOR_ustavni_manjine-ENG_0.pdf



19. European Court of Human Rights. (2010). *Oršuš and Others v. Croatia* (Application no. 15766/03). <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-97689>
20. European Court of Human Rights. (2012). *Catan and Others v. Moldova and Russia* (Applications nos. 43370/04, 8252/05, and 18454/06). <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-114082>
21. Konstitutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (in Ukrainian)
22. Pro natsionalni menshyny (spilnoty) Ukrainy: Zakon Ukrainy No. 2827-IX [On national minorities (communities) of Ukraine: Law of Ukraine No. 2827-IX]. (2022). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2827-20> (in Ukrainian)
23. Pro osvitu: Zakon Ukrainy No. 2145-VIII [On education: Law of Ukraine No. 2145-VIII]. (2017). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19> (in Ukrainian)
24. Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukrainskoi movy yak derzhavnoi: Zakon Ukrainy No. 2704-VIII [On ensuring the functioning of the Ukrainian language as the state language: Law of Ukraine No. 2704-VIII]. (2019). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19> (in Ukrainian)
25. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi natsionalno-kulturnoi prohramy 'Yednist u rozmaitti' na period do 2034 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 850-r [On approval of the State Target National and Cultural Programme 'Unity in Diversity' for the period until 2034: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 850-r]. (2023). Cabinet of Ministers of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/go/850-2023-%D1%80> (in Ukrainian)
26. Venice Commission. (2023). Opinion on the Law on National Minorities (Communities) of Ukraine, CDL-AD(2023)021. [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2023\)021-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2023)021-e)
27. European Commission. (2024). Ukraine Report 2024. https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en
28. Prina, F. (2020). Nonterritorial autonomy and minority (dis)empowerment: Past, present and future. *Nationalities Papers*, 48(3), 425–434. <https://doi.org/10.1017/nps.2019.124>

Дата першого надходження статті до видання: 14.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.05.2026



УДК 343 268

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-283-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-283-290)

Павловська Анна Анатоліївна доцент кафедри кримінального права Національної академії внутрішніх справ, кандидат юридичних наук, доцент, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-3310-4570>

Ганенко Оксана Анатоліївна м. Київ, <https://orcid.org/0009-0007-7980-2127>

ПРИТЯГНЕННЯ НЕПОВНОЛІТНІХ ДО КРИМІНАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджуються особливості притягнення неповнолітніх до кримінальної відповідальності в умовах воєнного стану в Україні. Проаналізовано вплив збройної агресії на стан кримінально-протиправної діяльності серед неповнолітніх, проблеми кваліфікації кримінальних правопорушень, а також особливості призначення покарання неповнолітнім в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано, що актуальність дослідження зумовлена введенням правового режиму воєнного стану Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 67/2022, затвердженням Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX, на території України з 24 лютого 2022 року, що створило принципово нові умови для реалізації ювенальної юстиції та застосування кримінально-правових норм щодо неповнолітніх правопорушників.

Зазначено, що вітчизняне кримінальне законодавство, яке регламентує особливості кримінальної відповідальності неповнолітніх, потребує певного подальшого вдосконалення та доопрацювання, беручи до уваги, що воєнний стан певним чином вплинув на криміногенну ситуацію в підлітковому середовищі, поставивши перед кримінальним законодавством нові складні завдання.

Окрему увагу приділено аналізу судової практики щодо притягнення неповнолітніх до кримінальної відповідальності в умовах правового режиму воєнного стану.

Підкреслено, що під час удосконалення норм кримінального права передусім необхідно враховувати такі характеристики неповнолітнього, як незрілість мислення, брак соціального досвіду, нестабільність психіки, підвищену емоційність, схильність до навіювання та самонавіювання, а також схильність до фантазій.

Підсумовано, що умови воєнного часу потребують гнучкого й адаптивного законодавства, здатного ефективно врегульовувати виклики, зумовлені війною,



що посилюватиме захист прав дитини, дотримання принципів гуманізму та індивідуальний підхід до притягнення до кримінальної відповідальності, й відповідно досягнення балансу між безпековими потребами держави та гарантуванням основоположних прав і свобод громадян,

Ключові слова: неповнолітній, кримінальне правопорушення, кримінальна відповідальність, суспільно-небезпечне діяння, обставина, що обтяжує відповідальність, воєнний стан.

Pavlovska Anna Anatoliivna Associate Professor of the Department of Criminal Law of the National Academy of Internal Affairs, Candidate of Law, Associate Professor, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-3310-4570>

Hanenko Oksana Anatoliivna Kyiv, <https://orcid.org/0009-0007-7980-2127>

CRIMINAL LIABILITY OF JUVENILES UNDER MARTIAL LAW

ABSTRACT. The article examines the features of holding minors criminally liable under martial law in Ukraine. The impact of armed aggression on the state of criminal and illegal activity among minors, the problems of qualifying criminal offenses, as well as the features of sentencing minors under martial law, are analyzed. It is substantiated that the relevance of the study is due to the introduction of the legal regime of martial law by the Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022 No. 67/2022, approved by the Law of Ukraine dated February 24, 2022 No. 2102-IX, on the territory of Ukraine from February 24, 2022, which created fundamentally new conditions for the implementation of juvenile justice and the application of criminal law norms in relation to minor offenders.

It is noted that domestic criminal legislation, which regulates the features of the criminal liability of minors, requires further improvement and refinement, given that martial law has, in a certain way, influenced the criminogenic situation in the adolescent environment, setting new, difficult tasks for criminal legislation. Special attention is paid to the analysis of judicial practice regarding the bringing of minors to criminal liability under the legal regime of martial law. It is emphasized that when improving the norms of criminal law, it is first of all necessary to take into account such characteristics of a minor as immaturity of thinking, lack of social experience, mental instability, increased emotionality, a tendency to suggestion and self-suggestion, as well as a tendency to fantasies. It is concluded that wartime conditions require flexible and adaptive legislation capable of effectively addressing the challenges posed by war, which will strengthen the protection of children's rights, adherence to the principles of humanism, and an



individual approach to criminal prosecution, and accordingly achieve a balance between the security needs of the state and the guarantee of fundamental rights and freedoms of citizens.

KEYWORDS: minor, criminal offense, criminal liability, socially dangerous act, aggravating circumstance, martial law.

Постановка проблеми. Правовий режим воєнного стану встановлений Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 67/2022, затвердженим Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX, на території України з 24 лютого 2022 року вплинув на всі аспекти життя суспільства, включаючи функціонування системи кримінального правосуддя щодо неповнолітніх, що зумовило необхідність адаптації підходів стосовно притягнення до кримінальної відповідальності та призначення покарань цій категорії осіб з урахуванням надзвичайних обставин військового часу.

Слід зазначити, що Конституція України визначає, що окремі конституційні права, свободи і обов'язки можуть бути обмежені в умовах воєнного або надзвичайного стану із зазначенням строку дії цих обмежень [1].

Так, воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у раз збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [2].

Правовий режим воєнного стану на території України став суттєвим випробуванням як для кримінального закону, так і для практики його застосування, адже назріли актуальні проблемні питання, розгляд і вирішення яких потребує внесення змін у чинне кримінальне законодавство.

У сучасних умовах особливого значення набуває забезпечення балансу між необхідністю реалізації принципу невідворотності кримінальної відповідальності та дотриманням міжнародних стандартів захисту прав дитини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо кримінальної відповідальності та покарання неповнолітніх були предметом уваги таких вчених, як В. В. Антипова, Н. Л. Березовської, В. М. Бурдіна, Т. О. Гончар, О. О. Дудорова, Д. В. Казначєвої, Н. Я. Ковтун, В. О. Меркулової, Є. С. Назимка, Ю. А. Пономаренка, Є. О. Письменського, О. В. Смагляка, О. С. Яцуна ін.



Проте проблемні питання стосовно вчинення кримінальних правопорушень неповнолітніми в умовах воєнного стану є одними з найактуальніших для українського суспільства, що потребують нагального розгляду та розв'язання.

Мета статті – дослідження актуальних питань стосовно притягнення неповнолітніх до кримінальної відповідальності в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Міжнародною Конвенцією про права дитини від 20 листопада 1989 р., ратифікованою Постановою Верховної Ради України від 27 лютого 1991 р. № 789-XII визначено, що дитиною є кожна людська істота до досягнення 18-річного віку [3, с. 42]. Проте, слід зазначити, що в Україні законодавчо регламентовано градацію віку дитини в наступних вікових категоріях: малолітньою вважається дитина до досягнення нею чотирнадцяти років, а неповнолітньою – у віці від чотирнадцяти до вісімнадцяти років

Питання щодо підстав кримінальної відповідальності неповнолітніх має надзвичайно важливе як теоретичне, так і практичне значення, оскільки відповідно до ч. 1 ст. 2 Кримінального кодексу (КК) України, єдиною і достатньою підставою кримінальної відповідальності є вчинення особою суспільно небезпечного діяння, що містить склад злочину, передбаченого КК України [4].

Безумовно, до кримінальної відповідальності може бути притягнуто лише особу, яка вчинила діяння, яке кримінальним законом визнається кримінальним правопорушенням. Крім того, слід зауважити, що під особливостями кримінальної відповідальності неповнолітніх законодавець розуміє особливий підхід реалізації цієї кримінальної відповідальності.

Нові підходи до вивчення цього питання вимагають окремого наукового аналізу впливу психофізіологічних та інших особливостей неповнолітнього на можливість визнаватися суб'єктом кримінальної відповідальності [5, с. 3].

А з огляду на те, що неповнолітні є спеціальним суб'єктом такої відповідальності, існує низка особливостей, притаманних процедурі притягнення їх до кримінальної відповідальності. Безумовно, зазначені вище положення застосовуються до будь-яких категорій осіб, які вчинили злочини. Проте особистісні особливості цих осіб, наприклад, пов'язані з віком, станом здоров'я, рівнем соціального розвитку впливають на їх психічне ставлення до діяння та його наслідків, сприйняття фактичних обставин, що виражають юридичну сутність того чи іншого злочину. Тому доцільно приділити увагу вивченню впливу ознак суб'єктивної сторони злочину на розв'язання питань, що виникають при реалізації інституту кримінальної відповідальності неповнолітніх [6, с. 157].

Частиною першою статті 11 КК України визначено, що Кримінальним правопорушенням є передбачене цим Кодексом суспільно небезпечне винне діяння (дія або бездіяльність), вчинене суб'єктом кримінального правопорушення.

Разом із тим, відповідно до частини першої статті 22 Кримінального кодексу України кримінальній відповідальності підлягають особи, яким до вчинення кримінального правопорушення виповнилося шістнадцять років.



Крім того, частина друга вказаної вище кримінально-правової норми передбачає вичерпний перелік кримінальних правопорушень, за які настає відповідальність з чотирнадцяти років.

Так, до них відносяться умисне вбивство (статті 115-117), посягання на життя державного чи громадського діяча, працівника правоохоронного органу, члена громадського формування з охорони громадського порядку і державного кордону або військовослужбовця, судді, народного засідателя чи присяжного у зв'язку з їх діяльністю, пов'язаною із здійсненням правосуддя, захисника чи представника особи у зв'язку з діяльністю, пов'язаною з наданням правової допомоги, представника іноземної держави (статті 112, 348, 379, 400, 443), умисне тяжке тілесне ушкодження (стаття 121, частина третя статей 345, 346, 350, 377, 398), жорстоке поводження з тваринами (стаття 299), умисне середньої тяжкості тілесне ушкодження (стаття 122, частина друга статей 345, 346, 350, 377, 398), диверсію (стаття 113), бандитизм (стаття 257), терористичний акт (стаття 258), захоплення заручників (статті 147 і 349), згвалтування (стаття 152), сексуальне насильство (стаття 153), крадіжку (стаття 185, частина перша статей 262, 308), грабіж (статті 186, 262, 308), розбій (стаття 187, частина третя статей 262, 308), вимагання (статті 189, 262, 308), умисне знищення або пошкодження майна (частина друга статей 194, 347, 352, 378, частини друга та третя статті 399), пошкодження шляхів сполучення і транспортних засобів (стаття 277), угон або захоплення залізничного рухомого складу, повітряного, морського чи річкового судна (стаття 278), незаконне заволодіння транспортним засобом (частини друга, третя статті 289), хуліганство (стаття 296) [4].

Слід зазначити, що рівень кримінально-протиправної діяльності серед неповнолітніх залишається на досить високому рівні, не зменшується також і суспільна небезпечність вчинених ними діянь [7].

Складність вказаної ситуації полягає й в тому, що неповнолітні нерідко стають об'єктом певного маніпулятивного впливу через соціальні мережі. Так, у зв'язку зі своїм недостатнім рівнем психічної і емоційної зрілості вони можуть не усвідомлювати повною мірою суспільно-небезпечний характер своїх дій.

Водночас воєнний стан обумовив появу нових форм кримінально-протиправної поведінки неповнолітніх, серед яких: участь у диверсійній діяльності; поширення інформації про переміщення Збройних Сил України; підпали об'єктів критичної інфраструктури; співпраця з представниками держави-агресора; незаконне поводження зі зброєю та вибухонебезпечними предметами; мародерство та майнові кримінальні правопорушення в умовах евакуації населення.

Окремо слід зауважити, що пунктом одинадцятим частини першої статті 67 КК України встановлено, що при призначенні покарання обставиною, які його обтяжують, крім інших, визнається вчинення злочину з використанням умов воєнного або надзвичайного стану, інших надзвичайних подій [4].



Зокрема, це стосується таких статей, як: ч.4 ст.185 КК України - крадіжка, вчинена у великих розмірах чи в умовах воєнного або надзвичайного стану; ч.4 ст.186 КК України - грабіж, вчинений у великих розмірах чи в умовах воєнного або надзвичайного стану; ч.4 ст.187 КК України - розбій, спрямований на заволодіння майном у великих чи особливо великих розмірах або вчинений організованою групою чи в умовах воєнного або надзвичайного стану, або поєднаний із заподіянням тяжких тілесних ушкоджень;

Такі положення суттєво впливають на кримінально-правову правову кваліфікацію діянь, і передбачають більш суворі санкції за вчинення кримінальних правопорушень у період воєнного стану.

Проте, навіть враховуючі зазначені умови в судах до неповнолітніх застосовують положення статті 69 Кримінального кодексу України й призначають покарання нижче від найнижчої межі санкції.

Показовою є судова справа № 336/10853/24, у якій Шевченківський районний суд м. Запоріжжя визнав неповнолітніх винними у вчиненні крадіжок та замаху на крадіжку в умовах воєнного стану. Суд підкреслив, що сама наявність правового режиму воєнного стану на території України є достатньою для інкримінування кваліфікуючої ознаки, передбаченої ч. 4 ст. 185 КК України, що відповідає правовій позиції Касаційного кримінального суду Верховного Суду у справі № 742/925/23 від 31.01.2024.

Так Суд, врахувавши неповнолітній вік, щире каяття та позитивні характеристики, застосував ст. 69, 75 та 104 КК України, призначивши покарання нижче від найнижчої межі санкції та звільнивши від його відбування з випробуванням [8].

Водночас запровадження правового режиму воєнного стану не має ставати на заваді забезпеченню правопорядку та публічної безпеки від будь-яких посягань, зокрема й кримінальних правопорушень. Саме посилення кримінальної відповідальності в умовах воєнного стану є певною запорукою дотримання законності шляхом запобігання вчиненню кримінальних правопорушень.

Ми погоджуємось із науковою точкою зору науковців, які вважають доцільним пунктом одинадцятим частини першої статті 67 КК України визначити дану обставину не лише для злочинів, а й для кримінальних проступків.

Це також є необхідним з огляду на те, що для злочинів ця обставина вже передбачена в більшості складів як така, що впливає на кваліфікацію, тому вона не враховується повторно, а для кримінальних проступків — фактично не застосовується взагалі [9, с. 415].

Висновки. Отже, слід зауважити, що вітчизняне кримінальне законодавство, яке регламентує особливості кримінальної відповідальності неповнолітніх, потребує певного подальшого вдосконалення та доопрацювання, беручи до уваги, що воєнний стан певним чином вплинув на криміногенну ситуацію в



підлітковому середовищі, поставивши перед кримінальним законодавством нові складні завдання.

Вважаємо слушною позицію вчених, які зазначають, що кримінальна відповідальність неповнолітніх має враховувати не лише характер вчиненого кримінального правопорушення, а й особливості психологічного розвитку дитини та умови її соціалізації [10, с. 345].

Так, під час удосконалення норм кримінального права передусім необхідно враховувати такі характеристики: незрілість мислення, брак соціального досвіду, нестабільність психіки, підвищену емоційність, схильність до навіювання та самонавіювання, а також схильність до фантазій.

Таким чином, умови воєнного часу потребують гнучкого й адаптивного законодавства, здатного ефективно врегульовувати виклики, зумовлені війною, що посилюватиме захист прав дитини, дотримання принципів гуманізму та індивідуальний підхід до притягнення до кримінальної відповідальності, й відповідно досягнення балансу між безпековими потребами держави та гарантуванням основоположних прав і свобод громадян,

Література:

1. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. Конвенція про права дитини 1989 р. : зб. міжнар. док. та норм.-прав. актів України з питань соціально-правового захисту дітей. – К. : Логос, 2001. – Ч. 1. – С. 42–63.
4. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III/ Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.
5. Гончар Т. О. Неповнолітній як суб'єкт відповідальності за кримінальним правом України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец.12.00.08 / Т. О. Гончар. – О., 2005. – 20 с.
6. Павловська А.А. Кримінальна відповідальність неповнолітніх: вікові особливості // Науковий вісник національної академії внутрішніх справ. – 2013.- № 2. - С. 156-159
7. Казначєєва Д. В. Проблеми призначення покарання щодо неповнолітніх // Вісник Кримінологічної асоціації України.- 2020. - № 1.- С. 176-182.
8. Вирок Шевченківського районного суду м. Запоріжжя від 30 липня 2025 року (справа № 336/10853/24) URL: <https://clarity-project.info/court/decision/129625160>.
9. Габлей Н.Г. Окремі аспекти посилення кримінальної відповідальності в умовах воєнного стану //Юридичний науковий електронний журнал . – 2023. - № 2 – С. 414-41.
10. Кузьмін Е.Е., Шор А.М. Особливості покарання та його призначення неповнолітнім в Україні: спроба узагальнення проблем та узгодження пропозицій // Юридичний науковий електронний журнал. - 2021 - № 9. - С. 342-347.

References:

1. Constitution of Ukraine. (1996). *Constitution of Ukraine*. Верховна Рада України. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>



2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law"* №. 389-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
3. United Nations. (1989). *Convention on the Rights of the Child. In Collection of international documents and legal acts of Ukraine on social and legal protection of children* (Part 1, pp. 42–63). Lohos. [in Ukrainian].
4. Kryminal'nyj kodeks Ukrainy [Criminal Code Ukraine]. (2001, April 05): Zakon Ukrainy (Law of Ukraine) № 2341-III Verkhovna Rada Ukrainy [Supreme Council of Ukraine]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14). Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>. [in Ukrainian].
5. Honchar, T. O. (2005). *Nepovnolitnii yak subiekt vidpovidalnosti za kryminalnym pravom Ukrainy [Juvenile as a subject of liability under the criminal law of Ukraine] (Extended abstract of Candidate of Legal Sciences dissertation)*. Odesa. [in Ukrainian].
6. Pavlovska, A. A. (2013). *Kryminalna vidpovidalnist nepovnolitnikh: Vikovi osoblyvosti [Criminal liability of juveniles: Age characteristics]*. Naukovyi Visnyk Natsionalnoi Akademii Vnutrishnikh Sprav, 2, 156–159.). [in Ukrainian].
7. Kaznacheieva, D. V. (2020). *Problemy pryznachennia pokarannia shchodo nepovnolitnikh [Problems of sentencing juveniles]*. Visnyk Kryminolohichnoi Asotsiatsii Ukrainy, 1, 176–182.). [in Ukrainian].
8. Shevchenkovskiy District Court of Zaporizhzhia (Shevchenkovskiy raionnyi sud m. Zaporizhzhia) (2025, July 30). *Verdict in case №. 336/10853/24*. Retrieved from: <https://clarity-project.info/court/decision/129625160/> [in Ukrainian].
9. Hablei, N. H. (2023). *Okremi aspekty posylennia kryminalnoi vidpovidalnosti v umovakh voiennoho stanu [Certain aspects of strengthening criminal liability under martial law]*. Yurydychnyi Naukovyi Elektronnyi Zhurnal, 2, 414–417). [in Ukrainian].
10. Kuzmin, E. E., & Shor, A. M. (2021). *Osoblyvosti pokarannia ta yoho pryznachennia nepovnolitnim v Ukraini: Sproba uzahalnennia problem ta uzgodzhennia propozytsii [Peculiarities of punishment and its imposition on juveniles in Ukraine: An attempt to generalize problems and harmonize proposals]*. Yurydychnyi Naukovyi Elektronnyi Zhurnal, 9, 342–347). [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.05.2026



УДК 340.12:351.74

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-291-303](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-291-303)

Плугатир Ірина Сергіївна ад'юнкт кафедри оперативно-розшукової діяльності та національної безпеки, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-6124-2319>

ПОНЯТТЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ: ДОКТРИНАЛЬНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Анотація. Статтю присвячено теоретико-правовому осмисленню ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів як самостійної правової категорії та визначенню перспектив його законодавчого закріплення. Актуальність дослідження зумовлена відсутністю у чинному законодавстві України єдиного універсального визначення поняття «ризик-орієнтований підхід», попри його активне використання у різних сферах правового регулювання. У статті проаналізовано нормативні підходи до розуміння ризик-орієнтованого підходу, що дозволило встановити його міжгалузеву природу та виокремити основні структурні елементи: виявлення, оцінювання, прогнозування, управління та мінімізацію ризиків.

Особливу увагу приділено можливості застосування ризик-орієнтованого підходу саме у діяльності правоохоронних органів. Обґрунтовано, що такий підхід не може розглядатися лише як технічна процедура оцінки ризику або службовий алгоритм, оскільки він охоплює організаційний, аналітичний, прогностичний, управлінський, превентивний і правозастосовний компоненти. З урахуванням зарубіжного досвіду, зокрема концепцій «risk-based policing», «intelligence-led policing», «management of risk in law enforcement» та «predictive policing», доведено, що ризик-орієнтований підхід у правоохоронній сфері сприяє переходу від реактивної до превентивно-аналітичної моделі діяльності.

У статті наголошено, що застосування ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів має ґрунтуватися на принципах законності, правової визначеності, пропорційності, об'єктивності, недискримінації та контрольованості відповідних рішень. Запропоновано авторське визначення поняття «ризик-орієнтований підхід у діяльності правоохоронних органів» як передбаченої законом моделі організації правоохоронної діяльності, що ґрунтується на системному виявленні, оцінюванні та прогнозуванні ризиків вчинення правопорушень, а також на застосуванні пропорційних заходів реагування, запобігання і контролю залежно від рівня таких ризиків, їх суспільної небезпечності та можливих наслідків.



Ключові слова: ризик-орієнтований підхід; правоохоронні органи; правоохоронна діяльність; правове регулювання; запобігання правопорушенням; законодавство.

Pluhatyr Iryna Serhiivna Postgraduate Student of the Department of Operational-Search Activity and National Security, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-6124-2319>

THE CONCEPT OF A RISK-ORIENTED APPROACH IN THE ACTIVITIES OF LAW ENFORCEMENT AGENCIES: DOCTRINAL AND LEGAL-REGULATORY ASPECTS

Abstract. The article is devoted to the theoretical and legal understanding of the risk-oriented approach in the activities of law enforcement agencies as an independent legal category, as well as to identifying the prospects for its legislative consolidation. The relevance of the study is determined by the absence of a single universal definition of the concept of a “risk-oriented approach” in the current legislation of Ukraine, despite its active use in various spheres of legal regulation. The article analyses normative approaches to understanding the risk-oriented approach, which makes it possible to establish its intersectoral nature and to identify its main structural elements: detection, assessment, reassessment, forecasting, management and minimisation of risks.

Particular attention is paid to the possibility of applying the risk-oriented approach specifically in the activities of law enforcement agencies. It is substantiated that such an approach cannot be regarded merely as a technical procedure for risk assessment or as an internal service algorithm, since it encompasses organisational, analytical, forecasting, managerial, preventive and law-enforcement components. Taking into account foreign experience, in particular the concepts of “risk-based policing”, “intelligence-led policing”, “management of risk in law enforcement” and “predictive policing”, it is demonstrated that the risk-oriented approach in the law enforcement sphere facilitates a transition from a reactive model of activity to a preventive and analytical one.

The article emphasises that the application of the risk-oriented approach in the activities of law enforcement agencies should be based on the principles of legality, legal certainty, proportionality, objectivity, non-discrimination and controllability of relevant decisions. The author proposes a definition of the concept of a “risk-oriented approach in the activities of law enforcement agencies” as a legally prescribed model for organising law enforcement activity, based on the systematic detection, assessment and forecasting of risks of offences being committed, as well as on the application of proportionate measures of response, prevention and control depending on the level of such risks, their social dangerousness and possible consequences.



Keywords: risk-oriented approach; law enforcement agencies; law enforcement activity; legal regulation; prevention of offences; legislation.

Постановка проблеми. У чинному законодавстві України поняття «ризик-орієнтований підхід» не має єдиного універсального визначення. Його зміст формується залежно від сфери правового регулювання, характеру ризиків, суб'єкта застосування відповідного підходу та мети управлінського або контрольно-наглядового впливу. Водночас законодавець поступово виробляє певну спільну логіку розуміння цієї категорії: виявлення ризиків, їх оцінка або переоцінка, розуміння природи таких ризиків, а також застосування пропорційних заходів для їх мінімізації.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває з огляду на необхідність забезпечення балансу між ефективністю правоохоронної діяльності та дотриманням прав і свобод людини. Ризик-орієнтований підхід, з одного боку, здатний підвищити результативність запобігання правопорушенням, раціоналізувати розподіл ресурсів і посилити аналітичну складову діяльності правоохоронних органів. З іншого боку, за відсутності належного теоретичного осмислення та законодавчого врегулювання він може створювати ризики надмірної дискреції, непрозорого оцінювання, дискримінаційного профілювання та необґрунтованого втручання у права і свободи людини. Саме тому дослідження ризик-орієнтованого підходу як правової категорії має не лише теоретичне, а й важливе практичне значення для подальшого розвитку законодавства та правоохоронної діяльності.

Проблематика ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів перебуває на стадії активного наукового становлення. Попри те, що окремі аспекти управління ризиками вже досить ґрунтовно досліджуються у юридичній науці, цілісна теоретико-правова концепція ризик-орієнтованого підходу саме як правової категорії у правоохоронній сфері ще не сформована. Наявні наукові праці здебільшого зосереджені або на окремих видах ризиків у діяльності правоохоронних органів, або на спеціальних інструментах їх виявлення, оцінювання та мінімізації. У зв'язку з цим сучасний стан наукової розробленості теми можна охарактеризувати як такий, що має значну теоретичну, методологічну й прикладну основу, однак залишається фрагментарним і потребує подальшого системного узагальнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У юридичній науці проблематика ризик-орієнтованого підходу у правоохоронній сфері розробляється порівняно недавно, однак уже представлена низкою важливих наукових праць. Так, В. Некрасов та Г. Катамадзе досліджували методологічні засади застосування ризик-орієнтованого підходу в діяльності органів правопорядку [1].



Значний масив наукових праць стосується управління окремими видами ризиків у діяльності Національної поліції України. Зокрема, С. Шатрава приділяв увагу мінімізації корупційних ризиків у кадровій сфері, ролі внутрішньовідомчого контролю у запобіганні ризикам, а також особливостям ризиків, що виникають під час проходження служби в органах і підрозділах поліції [2]. О. Сашуріна аналізувала професійну деформацію поліцейських у взаємозв'язку зі службовим стресом і професійними ризиками [3]. І. Катеринчук та В. Трояновський досліджували правові аспекти оцінки ефективності поліцейської діяльності в умовах воєнного стану [4].

Поряд із цим у вітчизняній літературі розробляються галузеві та суміжні аспекти застосування ризик-орієнтованого підходу. Так, Р. Вереша звертає увагу на ризик-менеджмент у системі економічної безпеки [5, с. 86-87]. В. Головач та Т. Головач обґрунтовують доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу у сфері запобігання злочинності [6, с. 163]. О. Користін досліджує застосування ризик-орієнтованого підходу під час формування державної політики кібербезпеки, наголошуючи на необхідності оцінювання кіберризиків для пріоритизації заходів захисту [7].

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що сучасні дослідження створили важливі передумови для теоретичного осмислення ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів. Менш розробленим залишається питання ризик-орієнтованого підходу саме як правової категорії, що потребує визначення її змісту, ознак, структурних елементів, меж застосування, співвідношення із суміжними поняттями та можливостей законодавчого закріплення. Це обумовлює необхідність подальшого комплексного дослідження ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів як самостійної правової категорії.

Метою статті є здійснення теоретико-правового аналізу ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів як самостійної правової категорії, з'ясування його змісту, ознак, структурних елементів та співвідношення із суміжними поняттями, узагальнення національних і зарубіжних підходів до його нормативного й доктринального розуміння, а також обґрунтування авторського визначення цього поняття, придатного для подальшого законодавчого закріплення та практичного використання у правоохоронній діяльності.

Виклад основного матеріалу. Проведений аналіз нормативно-правових актів засвідчує, що найбільш концептуально завершеним є визначення, закріплене у Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», у відповідності до якого, ризик-орієнтований підхід — це «визначення (виявлення), оцінка (переоцінка) та розуміння ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним



шляхом, фінансування тероризму та/або фінансування розповсюдження зброї масового знищення, а також вжиття відповідних заходів щодо управління ризиками у спосіб та в обсязі, що забезпечують мінімізацію таких ризиків залежно від їх рівня» [8]. Наведене визначення має суттєве значення для теоретичного осмислення ризик-орієнтованого підходу як правової категорії, оскільки в ньому найбільш повно відображено його внутрішню структуру. Законодавець не обмежується лише оцінкою ризику, а включає до змісту поняття також його виявлення, переоцінку, розуміння та подальше управління ним. Саме така конструкція дозволяє розглядати ризик-орієнтований підхід не як окрему технічну процедуру, а як цілісну правову модель організації діяльності відповідних суб'єктів владних повноважень.

Схожий підхід зустрічається у Законі України «Про Бюро економічної безпеки України», у якому вказується, що ризик-орієнтований підхід це «виявлення, оцінювання та визначення ризиків вчинення кримінальних правопорушень у сфері економіки, а також вжиття відповідних заходів щодо управління ризиками у спосіб та в обсязі, що забезпечують мінімізацію таких ризиків залежно від їх рівня» [9]. Наведене визначення розкриває ризик-орієнтований підхід не лише як інструмент комплаєнсу чи фінансового контролю, а як елемент діяльності правоохоронного органу аналітичного типу. Водночас його структура алишається близькою до попередньої моделі: виявлення ризиків, їх оцінювання, визначення та управління ними з метою мінімізації.

Окремий інтерес становить підхід, закріплений у Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», відповідно до якого ризик-орієнтований підхід визначено як «підхід, що застосовується Регулятором під час: а) здійснення державного регулювання для створення системи норм, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків ризиків, притаманних діяльності надавачів фінансових послуг залежно від видів фінансових послуг, що надаються такими надавачами; б) здійснення нагляду за надавачами фінансових послуг для визначення та виявлення, оцінки та переоцінки, а також розуміння ризиків, притаманних діяльності таких надавачів фінансових послуг, а також вжиття відповідних пропорційних наглядових заходів для їх мінімізації з урахуванням профілю ризиків, суттєвості виявлених ризиків, розміру, особливостей діяльності, бізнес-моделі надавача фінансових послуг» [10]. У вказаному нормативно-правовому акті ризик-орієнтований підхід розкривається не лише як спосіб управління ризиками, а і як метод державного регулювання та нагляду. Цікавим є використання критерію пропорційності наглядових заходів, що свідчить про перехід від формального контролю до диференційованого впливу, який залежить від профілю ризику конкретного суб'єкта, масштабів його діяльності, бізнес-моделі та суттєвості виявлених ризиків. У такому розумінні ризик-орієнтований підхід набуває ознак інструменту публічного адміністрування та здійснення управлінського впливу.



Більш спеціалізоване визначення досліджуваного поняття міститься у нормативному регулюванні банківського фінансового моніторингу. Так, згідно з Положенням про здійснення банками фінансового моніторингу, затвердженим відповідною постановою Національного банку України, ризик-орієнтований підхід це: «визначена банком система з управління ризиками легалізації кримінальних доходів/фінансування тероризму та вжиття ним відповідних заходів у спосіб та обсяги, які забезпечують ефективну мінімізацію таких ризиків залежно від їх рівня» [11]. Слід зауважити, що дане визначення зорієнтоване насамперед на банківську діяльність, а система управління ризиками визначається самими банками. Тому, ризик-орієнтований підхід у наведеному випадку постає як внутрішньоорганізаційна система, яку суб'єкт первинного фінансового моніторингу має сформувати й застосовувати з урахуванням відповідного рівня ризику.

Також нормативне закріплення поняття «ризик-орієнтований підхід» зустрічається у нормативно-правових актах, які регулюють різні сфери господарської діяльності. Так у Законі України «Про забезпечення хімічної безпеки та управління хімічною продукцією» дане поняття розкривається як «забезпечення безпечного виробництва, використання хімічної продукції, оброблення її відходів шляхом визначення ризиків їх небезпечного впливу на здоров'я людини та/або довкілля, що виникають під час діяльності, пов'язаної з виробництвом та використанням хімічної речовини, визначення та здійснення заходів, необхідних для забезпечення контролю ризиків, а також унеможливлення відповідних ризиків» [12]. У даному випадку ризик-орієнтований підхід не пов'язаний з правоохоронною сферою, а використовується у спеціалізованій сфері господарської діяльності. Слід звернути увагу на превентивний акцент, у наведеному визначенні.

Нормативне закріплення досліджуваного поняття також зустрічається у законодавстві про рослинний світ. Згідно постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації Закону України «Про карантин рослин» його визначають як «систему фітосанітарних заходів, яка забезпечує мінімізацію проникнення на територію країни регульованих шкідливих організмів та застосовується до об'єктів регулювання будь-якого походження, що імпортуються, і визначає відсоток випадків необхідності проведення огляду з фітосанітарною експертизою (аналізами) на підставі критеріїв вибіркової контролю» [13]. Наведене визначення демонструє техніко-управлінський вимір ризик-орієнтованого підходу. В першу чергу, мова йде не про загальну правову модель управління ризиками, а про організацію вибіркового контролю у фітосанітарній сфері. Ризик тут розуміється як критерій визначення інтенсивності державного контролю, зокрема частки випадків, коли необхідним є проведення огляду та фітосанітарної експертизи.



У фері охорони здоров'я також існують окремі нормативно-правові акти, у яких закріплюється відповідне поняття, зокрема, наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу оцінювання повсякденного функціонування особи» визначає, що ризик-орієнтований підхід – це «оцінка суб'єктом моніторингу виконання експертними командами, медико-соціальними експертними комісіями своїх завдань і функцій щодо проведення оцінювання повсякденного функціонування особи (далі – оцінювання), медико-соціальної експертизи, визначення (виявлення) ризиків в їх діяльності та оцінка (переоцінка) цих ризиків за критеріями, визначеними суб'єктом моніторингу, а також вжиття заходів, що забезпечують мінімізацію таких ризиків залежно від їх рівня» [14].

Підсумовуючи викладене слід зазначити, що у законодавстві України ризик-орієнтований підхід поступово формується як комплексна міжгалузева правова категорія, яка поєднує аналітичний, управлінський, контрольний і превентивний компоненти. Його сутність полягає не лише у реагуванні на вже наявні порушення, а передусім у попередньому виявленні, оцінюванні та мінімізації ризиків з урахуванням їх рівня, характеру, джерела виникнення та можливих негативних наслідків.

У зарубіжному законодавстві та наукових джерелах поняття, яке в українському науковому дискурсі визначається як «ризик-орієнтований підхід», здебільшого не має єдиного універсального визначення. Найближчими за змістом є такі поняття як: «risk-based policing», «intelligence-led policing», «risk-based law enforcement» тощо.

Найбільш близьким до буквального розуміння є поняття «risk-based policing», яке у зарубіжній літературі розглядається як модель поліцейської діяльності, спрямована на зменшення та управління ризиками злочинності. У такому підході правоохоронний орган концентрує увагу не лише на реагуванні на вже вчинені правопорушення, а передусім на виявленні місць, умов, факторів і моделей поведінки, що створюють підвищену ймовірність злочинної активності [15]. Також близькою до ризик-орієнтованого підходу є концепція «intelligence-led policing», тобто правоохоронної діяльності, керованої аналітичною інформацією. ОБСЄ характеризує цю модель як сучасну проактивну альтернативу традиційно реактивним формам поліцейської діяльності, що поєднує збирання, оцінювання й аналіз інформації з процедурами ухвалення управлінських рішень [16].

Цікавим є досвід Великої Британії, де використовується модель «Management of Risk in Law Enforcement» (MoRiLE), яка визначається як національний проєкт моделей і процесів пріоритизації ризиків, які можуть використовуватися правоохоронними органами для кращого розуміння власних ризиків [17]. У практичному вимірі зазначена модель застосовується для



оцінювання, ранжування та визначення пріоритетів у правоохоронній діяльності [18]. Вказана модель дозволяє розглядати ризик-орієнтований підхід як стандартизовану систему оцінки загроз, шкоди, ризику, спроможності реагування та пріоритетності дій правоохоронних органів.

Також можливо звернути увагу на «predictive policing», або прогнозу поліцейську діяльність, яка передбачає використання аналітичних методів для визначення перспективних об'єктів поліцейського втручання з метою зменшення ризику злочинності або сприяння розкриттю вже вчинених злочинів. До таких методів належать прогнозування місць і часу підвищеного ризику злочинності, визначення потенційних правопорушників, потерпілих або осіб, які можуть бути причетними до раніше вчинених злочинів [19].

Проведений аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що ризик-орієнтований підхід у діяльності правоохоронних органів переважно розуміється як проактивна, аналітично обґрунтована та заснована на оцінці ризиків модель організації правоохоронної діяльності, що передбачає виявлення загроз, оцінювання рівня ризику, визначення пріоритетів, пропорційний розподіл ресурсів і застосування превентивних або контрольних заходів з метою запобігання правопорушенням і мінімізації шкоди.

При визначенні поняття ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів слід враховувати, що він становить собою модель організації правоохоронної діяльності, що дозволяє розглядати його не як окрему процедуру, алгоритм чи службову технологію, а як цілісну систему побудови правоохоронної діяльності. У цій системі аналітична робота, оцінка оперативної обстановки, прогнозування протиправної поведінки, планування заходів реагування, розподіл ресурсів і контроль за результатами діяльності мають здійснюватися з урахуванням рівня ризику. Отже, ризик-орієнтований підхід охоплює організаційний, аналітичний, прогностичний, управлінський і правозастосовний компоненти. У зв'язку з цим ризик-орієнтований підхід у діяльності правоохоронних органів доцільно відмежовувати від суміжних понять: оцінки ризику, управління ризиками, кримінального аналізу, оперативного прогнозування та профілювання. Оцінка ризику є лише одним з елементів відповідного підходу. Управління ризиками відображає переважно процес впливу на виявлені ризики. Кримінальний аналіз і прогнозування можуть бути інструментами реалізації ризик-орієнтованого підходу. Натомість сам ризик-орієнтований підхід має більш загальний характер, оскільки визначає логіку організації правоохоронної діяльності загалом.

Необхідно також враховувати, що правоохоронні органи діють на підставах та в межах компетенції, визначених законодавством. Тому застосування ризик-орієнтованого підходу не може бути довільним, непрозорим або таким, що створює необґрунтоване втручання у права і свободи людини. Його викорис-



тання має відповідати принципам законності, верховенства права, правової визначеності, пропорційності тощо.

Разом із тим у законодавстві України ризик-орієнтований підхід у діяльності правоохоронних органів поки що не набув належного універсального закріплення. Окремі нормативні акти містять лише фрагментарні дефініції або галузеві моделі, які були розглянуті вище. Це породжує проблему законодавчої невизначеності: відповідна категорія фактично використовується в різних сферах публічного управління, однак її загальні ознаки, межі та гарантії застосування у правоохоронній сфері недостатньо окреслені у законодавстві.

У теоретико-правовому аспекті ризик-орієнтований підхід у діяльності правоохоронних органів свідчить про поступову трансформацію правоохоронної діяльності від переважно реактивної до превентивно-аналітичної моделі. Класична реактивна модель виходить із необхідності реагування на вже вчинене правопорушення. Натомість ризик-орієнтований підхід передбачає випереджальне виявлення чинників небезпеки, прогнозування їх розвитку та застосування заходів, спрямованих на недопущення або мінімізацію шкідливих наслідків. Така модель відповідає сучасному розумінню правоохоронних органів не лише як інституцій примусу, а і як суб'єктів забезпечення публічної безпеки, правопорядку та превенції.

Разом із тим законодавче визначення ризик-орієнтованого підходу має містити не лише опис його основних елементів, а й правові гарантії його застосування, до яких слід віднести законність підстав і процедур застосування ризик-орієнтованого підходу, визначеність критеріїв оцінювання ризиків, документування відповідних рішень, можливість контролю за їх обґрунтованістю, заборону дискримінаційного використання ризикових ознак, дотримання принципу пропорційності та забезпечення ефективного захисту прав особи. Без зазначених гарантій ризик-орієнтований підхід може втратити свою правову природу і перетворитися на інструмент необмеженої адміністративної або правоохоронної дискреції.

Саме тому проблема законодавчого визначення ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів має не лише термінологічне, а й концептуальне значення. Відсутність уніфікованої дефініції ускладнює формування єдиних стандартів його застосування, створює передумови для різного тлумачення відповідної категорії в окремих правоохоронних органах і знижує рівень правової визначеності. Натомість належне законодавче закріплення цього поняття могло б сприяти уніфікації підходів до оцінювання ризиків, підвищенню ефективності правоохоронної діяльності та посиленню гарантій прав людини.

Висновки. З огляду на проведений аналіз нормативно-правових актів України та зарубіжного досвіду у відповідній сфері, доцільно запропонувати визначення такого поняття як «ризик-орієнтований підхід у діяльності



правоохоронних органів», що являє собою передбачену законом модель організації правоохоронної діяльності, яка ґрунтується на системному виявленні, оцінюванні та прогнозуванні ризиків вчинення правопорушень, а також на застосуванні пропорційних заходів реагування, запобігання і контролю залежно від рівня таких ризиків, їх суспільної небезпечності та можливих наслідків.

Наведене визначення відповідає змісту дослідження ризик-орієнтованого підходу у діяльності правоохоронних органів як правової категорії, оскільки розкриває загальні ознаки цієї категорії, адаптує її до специфіки діяльності правоохоронних органів, а також пропонує конструкцію, придатну для подальшого нормативного закріплення. У такому розумінні ризик-орієнтований підхід може розглядатися як юридично впорядкована, заснована на законності та пропорційності модель організації правоохоронної діяльності, спрямована на своєчасне виявлення, оцінювання, прогнозування і мінімізацію ризиків вчинення правопорушень.

Література:

1. Некрасов В., Катамадзе Г. Ризик-орієнтований підхід (РОП) в діяльності органів правопорядку. *Реалізація філософії «Intelligence-Led Policing» в системі кримінального аналізу Національної поліції України*. 2024. С. 311–341. URL: <https://doi.org/10.36486/978-966-2310-66-5-25> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Шатрава С. О. Мінімізація корупційних ризиків під час прийняття кадрових рішень в діяльності органів Національної поліції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 4. С. 113–115. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c6ddbba-a73c-464c-ace7-ad9aa5be7738/content> (дата звернення: 26.05.2026).
3. Сашуріна О. Ю. Професійна деформація працівників Національної поліції України: практико-орієнтований підхід. *Південноукраїнський правовий часопис*. 2023. № 2. С. 114–123. DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.2.19> (дата звернення: 26.05.2026).
4. Катеринчук І. П., Трояновський В. С. Правові аспекти оцінки ефективності діяльності Національної поліції України в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 2. С. 247–252. DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.2.43> (дата звернення: 26.05.2026).
5. Вереша Р. В. Ризик-менеджмент у системі економічної безпеки України. *Законодавче забезпечення діяльності Бюро економічної безпеки України*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків–Київ, 17 трав. 2021 р.); [редкол.: В. В. Черней, С. Д. Гусарев, С. С. Чернявський та ін.]. Харків–Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. С. 86–88.
6. Головач В.А., Головач Т.В. Ризик-орієнтований підхід у кримінології: виклики та перспективи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. 162–165. URL: <https://doi.org/10.37634/efr.2024.4.34> (дата звернення: 26.05.2026).
7. Користін О.О. Щодо дослідження систем та методологій управління ризиками у сфері кібербезпеки. *Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану* : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції з нагоди відзначення Дня науки-2024 в Україні (м. Київ, 22 травня 2024 року). Київ: ДНДІ МВС України, 2024. 481 с. URL: dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/4556/1/Збірник_тез_22.05.2024.pdf#page=2.00 (дата звернення: 26.05.2026).



8. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
9. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
10. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
11. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : постанова Правління Національного банку України від 26.06.2015 № 417. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
12. Про забезпечення хімічної безпеки та управління хімічною продукцією : Закон України від 01.12.2022 № 2804-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2804-20#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
13. Деякі питання реалізації Закону України “Про карантин рослин” : постанова Кабінету Міністрів України від 15.11.2019 № 1177. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1177-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
14. Про затвердження Порядку здійснення моніторингу оцінювання повсякденного функціонування особи : наказ Міністерства охорони здоров’я України від 17.12.2024 № 2107. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1999-24#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
15. Caplan J. M., Kennedy L. W. Risk Terrain Modeling: Crime Prediction and Risk Reduction. Oakland : University of California Press, 2016. 224 p.
16. OSCE Guidebook on Intelligence-Led Policing. Vienna : OSCE, 2017. 108 p.
17. Management of Risk in Law Enforcement [MoRiLE] : HMICFRS Glossary. London : His Majesty’s Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services URL : <https://hmicfrs.justiceinspectorates.gov.uk/glossary/morile/> (дата звернення: 24.04.2026).
18. Management of Risk in Law Enforcement [MoRiLE] based scoring : caseworker guidance. London : Home Office, 2018. URL : <https://www.gov.uk/government/publications/management-of-risk-in-law-enforcement-morile-based-scoring> (дата звернення: 26.05.2026).
19. Perry W. L., McInnis B., Price C. C., Smith S. C., Hollywood J. S. Predictive Policing: The Role of Crime Forecasting in Law Enforcement Operations. Santa Monica : RAND Corporation, 2013. 188 p. (дата звернення: 26.05.2026).

References:

1. Nekrasov, V., & Katamadze, H. (2024). Ryzyk-orientovanyi pidkhyd (ROP) v diialnosti orhaniv pravoporiadku. Realizatsiia filosofii “Intelligence-Led Policing” v systemi kryminalnoho analizu Natsionalnoi politsii Ukrainy [Risk-Oriented Approach (ROA) in the Activities of Law Enforcement Agencies. Implementation of the Philosophy of “Intelligence-Led Policing” in the Criminal Analysis System of the National Police of Ukraine]. 311–341. URL: <https://doi.org/10.36486/978-966-2310-66-5-25> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].
2. Shatrava, S. O. (2017). Minimizatsiia koruptsiinykh ryzykiv pid chas pryiniattia kadrovyykh rishen v diialnosti orhaniv Natsionalnoi politsii [Minimisation of Corruption Risks in Personnel Decision-Making in the Activities of the National Police]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal, No. 4, 113–115. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c6ddbba-a73c-464c-ace7-ad9aa5be7738/content> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].



3. Sashurina, O. Yu. (2023). Profesiina deformatsiia pratsivnykiv Natsionalnoi politsii Ukrainy: praktyko-oriientovanyi pidkhid [Professional Deformation of Employees of the National Police of Ukraine: A Practice-Oriented Approach]. *Pivdennoukrainskyi pravovyi chasopys – South Ukrainian Law Journal*, No. 2, 114–123. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.2.19> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

4. Katerynychuk, I. P., & Troianovskiy, V. S. (2024). Pravovi aspekty otsinky efektyvnosti diialnosti Natsionalnoi politsii Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Legal Aspects of Assessing the Effectiveness of the National Police of Ukraine under Martial Law]. *Pivdennoukrainskyi pravnychi chasopys – South Ukrainian Law Journal*, No. 2, 247–252. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.2.43> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

5. Veresha, R. V. (2021). Ryzhky-menedzhment u systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Risk Management in the System of Economic Security of Ukraine]. In: *Zakonodavche zabezpechennia diialnosti Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Legislative Support for the Activities of the Bureau of Economic Security of Ukraine: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference] (Kharkiv–Kyiv, 17 May 2021). V. V. Cherniei, S. D. Husariev, S. S. Cherniavskiy et al. (Eds.). Kharkiv–Kyiv: Natsionalna akademiia vnutrishnikh sprav, 86–88 [in Ukrainian].

6. Holovach, V. A., & Holovach, T. V. (2024). Ryzhky-oriientovanyi pidkhid u kryminolohii: vyklyky ta perspektyvy [Risk-Oriented Approach in Criminology: Challenges and Prospects]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, No. 4, 162–165. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.4.34> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

7. Korystin, O. O. (2024). Shchodo doslidzhennia system ta metodolohii upravlinnia ryzhykamy u sferi kiberbezpeky [On the Study of Risk Management Systems and Methodologies in the Field of Cybersecurity]. In: *Aktualnist ta osoblyvosti naukovykh doslidzen v umovakh voiennoho stanu: zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii z nahody vidznachennia Dnia nauky-2024 v Ukraini* [Relevance and Peculiarities of Scientific Research under Martial Law: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference on the Occasion of Science Day 2024 in Ukraine] (Kyiv, 22 May 2024). Kyiv: DNDI MVS Ukrainy. URL: dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/4556/1/36irnyk_tez_22.05.2024.pdf#page=2.00 (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

8. Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia: Zakon Ukrainy vid 06 hrudnia 2019 roku № 361-IX [On Prevention and Counteraction to Legalisation (Laundering) of the Proceeds of Crime, Financing of Terrorism and Financing of the Proliferation of Weapons of Mass Destruction: Law of Ukraine of 06 December 2019 No. 361-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

9. Pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 sichnia 2021 roku № 1150-IX [On the Bureau of Economic Security of Ukraine: Law of Ukraine of 28 January 2021 No. 1150-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

10. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii: Zakon Ukrainy vid 14 hrudnia 2021 roku № 1953-IX [On Financial Services and Financial Companies: Law of Ukraine of 14 December 2021 No. 1953-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro zdiisnennia bankamy finansovoho monitorynhu: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 26 chervnia 2015 roku № 417 [On Approval of the Regulation on the Implementation of Financial Monitoring by Banks: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine of 26 June 2015 No. 417]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].



12. Pro zabezpechennia khimichnoi bezpeky ta upravlinnia khimichnoiu produktsiieiu: Zakon Ukrainy vid 01 hrudnia 2022 roku № 2804-IX [On Ensuring Chemical Safety and Management of Chemical Products: Law of Ukraine of 01 December 2022 No. 2804-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2804-20#Text> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

13. Deiaki pytannia realizatsii Zakonu Ukrainy "Pro karantyn roslyn": Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 lystopada 2019 roku № 1177 [Certain Issues of Implementation of the Law of Ukraine "On Plant Quarantine": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 15 November 2019 No. 1177]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1177-2019-%D0%BF#Text> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia monitorynhu otsiniuvannia povsiakdennoho funktsionuvannia osoby: Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy vid 17 hrudnia 2024 roku № 2107 [On Approval of the Procedure for Monitoring the Assessment of a Person's Everyday Functioning: Order of the Ministry of Health of Ukraine of 17 December 2024 No. 2107]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1999-24#Text> (date of access: 24.04.2026) [in Ukrainian].

14. Caplan, J. M., & Kennedy, L. W. (2016). *Risk Terrain Modeling: Crime Prediction and Risk Reduction*. Oakland: University of California Press. 224 p. [in English].

15. OSCE. (2017). *OSCE Guidebook on Intelligence-Led Policing*. Vienna: OSCE. 108 p. [in English].

16. His Majesty's Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services. *Management of Risk in Law Enforcement [MoRiLE]: HMICFRS Glossary*. London: His Majesty's Inspectorate of Constabulary and Fire & Rescue Services. URL: <https://hmicfrs.justiceinspectorates.gov.uk/glossary/morile/> (date of access: 24.04.2026) [in English].

17. Home Office. (2018). *Management of Risk in Law Enforcement [MoRiLE] based scoring: caseworker guidance*. London: Home Office. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/management-of-risk-in-law-enforcement-morile-based-scoring> (date of access: 24.04.2026) [in English].

18. Perry, W. L., McInnis, B., Price, C. C., Smith, S. C., & Hollywood, J. S. (2013). *Predictive Policing: The Role of Crime Forecasting in Law Enforcement Operations*. Santa Monica: RAND Corporation. 188 p. [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 343.985:343.14

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-304-315](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-304-315)

Тараніч Євген Анатолійович кандидат юридичних наук, старший викладач кафедри оперативно-розшукової діяльності та національної безпеки Національної академії внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0007-6244-1724>

Іванчук Наталія Віталіївна кандидат юридичних наук, старший викладач кафедри теорії, історії та філософії права Національної академії внутрішніх справ м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-6452-4602>

ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗСЛІДУВАННЯ КОРУПЦІЙНИХ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ: ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ ОРД У ДОКАЗУВАННІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПРАКТИКИ ВЕРХОВНОГО СУДУ

Анотація. Статтю присвячено комплексному дослідженню теоретичних і прикладних проблем оперативно-розшукового забезпечення розслідування корупційних кримінальних правопорушень та використання матеріалів оперативно-розшукової діяльності у кримінальному процесуальному доказуванні з урахуванням правових позицій Верховного Суду. Констатовано, що висока латентність корупційних правопорушень, їх конспіративний характер та інтелектуалізація способів учинення об'єктивно зумовлюють вирішальну роль негласних засобів отримання інформації у виявленні та документуванні таких діянь, водночас саме доказове використання здобутих матеріалів породжує найбільшу кількість правозастосовних конфліктів. Продемонстровано, що негласне збирання інформації унормовано у межах двох автономних правових режимів — оперативно-розшукових заходів, що проводяться до початку досудового розслідування, та негласних слідчих (розшукових) дій, що здійснюються після внесення відомостей до Єдиного реєстру досудових розслідувань, — і висвітлено, що неузгодженість цих режимів є системним джерелом визнання доказів недопустимими. Проаналізовано еволюцію правових позицій найвищої судової інстанції щодо наслідків невідкриття стороні захисту процесуальних документів, які стали правовою підставою проведення негласних дій, а також вироблені Європейським судом з прав людини та сприйняті національною практикою матеріальний і процесуальний критерії розмежування правомірного контролю за вчиненням злочину та недопустимої провокації підкупу. Виокремлено типові дефекти оперативно-розшукового забезпечення, що призводять до



руйнування доказової бази у справах про корупцію: проведення оперативно-розшукових заходів поза межами законних підстав, несвоєчасне розсекречення ухвал слідчих суддів, порушення порядку передання матеріалів ОРД органу досудового розслідування, активне схиляння особи до вчинення правопорушення. Запропоновано напрями гармонізації оперативно-розшукового та кримінального процесуального законодавства, а також алгоритмізації дій уповноважених суб'єктів, спрямовані на забезпечення допустимості доказів і підвищення ефективності протидії корупції.

Ключові слова: оперативно-розшукова діяльність, корупційні кримінальні правопорушення, доказування, допустимість доказів, негласні слідчі (розшукові) дії, провокація злочину, Верховний Суд, відкриття матеріалів, розсекречення.

Taranich Yevhen Anatoliiovych, PhD in Law, Senior lecturer of the Department of Operational and Investigative Activities and National Security, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0007-6244-1724>

Ivanchuk Nataliia Vitaliivna, PhD in Law, Senior lecturer of the Department of Theory, History and Philosophy of Law, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-6452-4602>

OPERATIONAL-SEARCH SUPPORT OF THE INVESTIGATION OF CORRUPTION CRIMINAL OFFENCES: PROBLEMS OF USING OPERATIONAL-SEARCH MATERIALS IN EVIDENCE THROUGH THE PRISM OF THE SUPREME COURT CASE LAW

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the theoretical and applied problems of operational-search support of the investigation of corruption criminal offences and the use of materials of operational-search activity in criminal procedural evidence, taking into account the legal positions of the Supreme Court. It is established that the high latency of corruption offences, their conspiratorial nature and the intellectualisation of the methods of their commission objectively determine the decisive role of covert means of obtaining information in detecting and documenting such acts, while it is precisely the evidentiary use of the materials obtained that generates the greatest number of law-enforcement conflicts. The article reveals the normative nature of the dualism of legal regimes of covert information gathering — operational-search measures carried out before the commencement of pre-trial investigation, and covert investigative (detective) actions carried out after the entry of information into the Unified Register of Pre-trial Investigations — and demonstrates that the inconsistency of these regimes is a systemic source of declaring evidence inadmissible. The evolution of the legal positions of the highest judicial instance



regarding the consequences of failure to disclose to the defence the procedural documents that constituted the legal basis for conducting covert actions is analysed, as well as the substantive and procedural criteria developed by the European Court of Human Rights and adopted by national practice for distinguishing between lawful control over the commission of a crime and inadmissible incitement to bribery. The typical defects of operational-search support that lead to the destruction of the evidentiary base in corruption cases are identified: conducting operational-search measures outside the legal grounds, untimely declassification of investigating judges' rulings, violation of the procedure for transferring operational-search materials to the pre-trial investigation body, and active inducement of a person to commit an offence. Directions for harmonising operational-search and criminal procedural legislation, as well as algorithmisation of the actions of authorised entities, aimed at ensuring the admissibility of evidence and increasing the effectiveness of combating corruption, are proposed.

Keywords: operational-search activity, corruption criminal offences, evidence, admissibility of evidence, covert investigative (detective) actions, incitement to crime, Supreme Court, disclosure of materials, declassification.

Постановка проблеми. Корупція традиційно належить до найнебезпечніших загроз національній безпеці України, оскільки підриває довіру суспільства до інститутів публічної влади, спотворює механізми розподілу публічних ресурсів і гальмує євроінтеграційні процеси. Міжнародні зобов'язання держави, насамперед ті, що випливають із Конвенції ООН проти корупції [1], вимагають створення дієвої системи виявлення та розслідування корупційних діянь, зокрема із застосуванням спеціальних методів розслідування. Інституційну відповідь на ці виклики становить розбудова спеціалізованих антикорупційних органів, серед яких чільне місце посідає Національне антикорупційне бюро України [2]. Специфіка корупційних кримінальних правопорушень — їх двостороння «вигідність» для учасників, відсутність потерпілого у класичному розумінні, конспіративність та інтелектуалізація способів учинення — об'єктивно зумовлює те, що переважна частина доказової інформації у таких провадженнях здобувається негласними засобами. Водночас, саме доказове використання матеріалів оперативно-розшукової діяльності (далі — ОРД) та результатів негласних слідчих (розшукових) дій (далі — НСРД) є найбільш конфліктогенною ділянкою правозастосування: значна кількість обвинувальних вироків у справах про корупцію руйнується у судах касаційної інстанції саме через дефекти збирання та легалізації негласно отриманої інформації. Зазначене актуалізує наукове осмислення проблем оперативно-розшукового забезпечення розслідування корупційних правопорушень крізь призму правових позицій Верховного Суду.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя використання результатів негласної діяльності у кримінальному процесуальному доказуванні закладено у працях М. Грібова, О. Дроздова, В. Луцика, Д. Сергєєвої, М. Багрія, М. Погорецького, Д. Никифорчука, М. Шумила та інших учених. Фундаментальне значення має монографічне дослідження М. Погорецького, в якому обґрунтовано функціональне призначення ОРД у кримінальному процесі та концептуальні засади трансформації оперативно-розшукової інформації у докази [3]. Зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду негласного збирання інформації, включно з процесуальними гарантіями під час проведення НСРД, ґрунтовно висвітлено у спільній праці М. Багрія та В. Луцика [4].

Разом із тим, динамічний розвиток практики Верховного Суду впродовж останніх років — від категоричних підходів до наслідків не відкриття процесуальних підстав негласних дій до їх подальшого уточнення, а також інтенсивна імплементація конвенційних стандартів заборони провокації — зумовлюють потребу системного аналізу новітніх правових позицій саме у сегменті корупційних проваджень, де негласні засоби застосовуються найінтенсивніше. Ця частина загальної проблеми залишається розробленою фрагментарно.

Мета статті. Мета статті полягає у виявленні системних проблем використання матеріалів ОРД та результатів НСРД у доказуванні в кримінальних провадженнях про корупційні правопорушення, узагальненні правових позицій Верховного Суду щодо допустимості таких доказів і формулюванні науково обґрунтованих пропозицій з удосконалення оперативно-розшукового забезпечення розслідування зазначеної категорії проваджень.

Виклад основного матеріалу. Оперативно-розшукове забезпечення розслідування корупційних правопорушень доцільно розглядати як систему передбачених законом гласних і негласних пошукових, розвідувальних заходів, що здійснюються уповноваженими оперативними підрозділами з метою виявлення ознак корупційних діянь, встановлення осіб, які їх готують або вчиняють, документування протиправної діяльності та створення передумов для формування доказової бази у кримінальному провадженні. Правову основу такої діяльності становить Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність», який визначає вичерпний перелік підстав для заведення оперативно-розшукової справи та напрями використання одержаних матеріалів — як приводів і підстав для початку досудового розслідування, а також для отримання фактичних даних, що можуть бути доказами [5].

Особливість вітчизняної моделі полягає у дуалізмі правових режимів негласного збирання інформації. До внесення відомостей про кримінальне правопорушення до Єдиного реєстру досудових розслідувань інформація здобувається у межах оперативно-розшукової справи шляхом проведення оперативно-розшукових заходів, тоді як після початку досудового розслідування



аналогічні за пізнавальною сутністю дії проводяться вже у процесуальній формі негласних слідчих (розшукових) дій, докладно регламентованій главою 21 Кримінального процесуального кодексу України (далі — КПК України).

Зазначена особливість обумовлена необхідністю забезпечення безперервності процесу виявлення, припинення та розслідування кримінальних правопорушень, насамперед тих, що характеризуються високим рівнем латентності, до яких належать і корупційні злочини. На початковому етапі, коли відомості про можливе кримінальне правопорушення ще потребують перевірки та уточнення, оперативні підрозділи здійснюють збір інформації в межах правового режиму оперативно-розшукової діяльності. Метою такої діяльності є встановлення ознак злочину, осіб, причетних до його підготовки або вчинення, способів реалізації злочинного наміру та інших обставин, що можуть свідчити про наявність підстав для початку кримінального провадження.

Після внесення відповідних відомостей до Єдиного реєстру досудових розслідувань механізм негласного отримання інформації набуває іншої правової природи. Від цього моменту збирання доказової інформації здійснюється в межах кримінального процесу та підпорядковується вимогам КПК України щодо підстав, порядку санкціонування, строків проведення та процесуального оформлення НСРД. Незважаючи на певну схожість окремих оперативно-розшукових заходів і негласних слідчих (розшукових) дій за їх змістом та спрямованістю, вони відрізняються насамперед своїм правовим режимом, процесуальними гарантіями та порядком використання отриманих результатів.

Дуалістичний характер системи негласного збирання інформації зумовлює необхідність чіткого розмежування оперативно-розшукової діяльності та кримінального процесу. Практичне значення такого розмежування полягає в забезпеченні законності втручання у приватне життя особи, дотриманні конституційних прав і свобод громадян, а також у гарантуванні належної доказової сили отриманої інформації. Порушення меж між зазначеними правовими режимами може призвести до визнання зібраних відомостей недопустимими доказами, що негативно впливає на ефективність кримінального переслідування та результати судового розгляду.

Особливої актуальності ця проблема набуває під час документування корупційних правопорушень, де оперативні підрозділи нерідко здійснюють тривале спостереження за поведінкою фігурантів, аналіз їхніх контактів, способів комунікації та механізмів отримання неправомірної вигоди. У таких випадках надзвичайно важливим є своєчасний перехід від оперативно-розшукових заходів до процесуальних форм фіксації доказової інформації після встановлення достатніх даних, які свідчать про вчинення кримінального правопорушення. Саме дотримання цієї вимоги забезпечує належний баланс між інтересами кримінального правосуддя та гарантіями захисту прав людини. [6].



Порядок організації проведення НСРД та використання їх результатів деталізовано міжвідомчою Інструкцією [7]. Зона взаємодії цих режимів і є головним осередком правозастосовних конфліктів щодо допустимості доказів: фактичні дані, зібрані оперативним шляхом до початку розслідування, не наділені процесуальною формою доказів, а їх подальша легалізація вимагає неухильного дотримання як оперативно-розшукового, так і кримінального процесуального законодавства. У доктрині слушно наголошується, що результати ОРД самі собою доказами не є — вони лише можуть набути доказового значення за умови їх входження до кримінального провадження у спосіб, передбачений КПК України, та перевірки процесуальними засобами [3].

Для корупційних проваджень типовою є ситуація, коли особа звертається з заявою про вимагання неправомірної вигоди, після чого оперативні підрозділи розпочинають документування. Якщо відповідні заходи, пов'язані з тимчасовим обмеженням конституційних прав особи, проводяться до внесення відомостей до реєстру та без ухвали суду, здобуті матеріали приречені на визнання недопустимими. Відтак, першим напрямом оперативно-розшукового забезпечення, що потребує алгоритмізації, є якнайшвидший перехід від оперативно-розшукової до кримінальної процесуальної форми документування з моменту, коли ознаки корупційного правопорушення стають очевидними.

Другий блок проблем пов'язаний із відкриттям стороні захисту процесуальних документів, які стали правовою підставою проведення негласних дій. Послідовність правових позицій найвищої судової інстанції тут демонструє помітну еволюцію. Ще Верховний Суд України у постанові від 16 березня 2017 року у справі № 5-364кc16 сформулював висновок, за яким невідкриття матеріалів сторонами одна одній у порядку статті 290 КПК України після закінчення досудового розслідування є підставою для визнання відомостей, що містяться в них, недопустимими доказами [8]. Велика Палата Верховного Суду у постанові від 16 січня 2019 року у справі № 751/7557/15-к підтвердила цей підхід, наголосивши, що для доведення допустимості результатів НСРД мають бути відкриті не лише самі результати, а й документи, які стали правовою підставою їх проведення (клопотання, постанови, доручення, ухвали слідчого судді), оскільки саме за їх змістом сторона захисту може перевірити законність втручання у права особи; прокурор зобов'язаний заздалегідь ініціювати розсекречення таких документів одночасно з результатами НСРД [9].

Подальшого розвитку ця позиція набула у постанові Великої Палати Верховного Суду від 16 жовтня 2019 року у справі № 640/6847/15-к, якою попередні висновки було уточнено: якщо сторона обвинувачення вжила всіх необхідних і залежних від неї заходів, спрямованих на розсекречення процесуальних підстав проведення НСРД, однак вони не були розсекречені з причин, що не залежали від її волі, суд не має формального права автоматично



визнавати результати НСРД недопустимими — відкриття відповідних ухвал можливе й під час судового розгляду із забезпеченням стороні захисту достатнього часу та можливостей для підготовки позиції [10]. Таким чином, вирішальним критерієм стає не сам факт моменту відкриття, а добросовісність процесуальної поведінки сторони обвинувачення. Для оперативно-розшукового забезпечення корупційних проваджень із цього випливає практичний імператив: ініціювання процедури розсекречення має бути невід’ємним елементом планування операції з документування, а не запізнілою реакцією на вимоги захисту.

Третій, найскладніший блок проблем, становить розмежування правомірного контролю за вчиненням злочину, передбаченого статтею 271 КПК України, та недопустимої провокації. Європейський суд з прав людини у справі «Раманаускас проти Литви» сформулював матеріальний критерій: підбурювання має місце тоді, коли правоохоронні органи не обмежуються переважно пасивним розслідуванням, а впливають на особу з метою спонукати її до вчинення злочину, який інакше не було б учинено [11]. Верховний Суд послідовно імплементує ці стандарти: про провокацію можуть свідчити, зокрема, відсутність об’єктивних даних про схильність особи до корупційної поведінки до втручання правоохоронців, ініціатива у пропонуванні неправомірної вигоди з боку заявника, який діє під контролем оперативного підрозділу, неодноразові наполегливі звернення до службової особи, штучне підвищення розміру вигоди.

Відтак, оперативне документування фактів одержання неправомірної вигоди повинно здійснюватися з неухильним дотриманням принципів законності, об’єктивності та недопущення провокування протиправної поведінки з боку правоохоронних органів. Така діяльність має будуватися за моделлю «приєднання до злочину, що вже вчиняється», коли уповноважені суб’єкти лише фіксують та документують вже сформований злочинний намір особи та її реальні дії, спрямовані на одержання неправомірної вигоди. При цьому правоохоронні органи не повинні створювати умов, які могли б спонукати особу до вчинення кримінального правопорушення або істотно впливати на розвиток подій, що становлять зміст злочинної діяльності.

У цьому контексті ключове значення має належна фіксація первинної вимоги, пропозиції чи погодження на одержання неправомірної вигоди, оскільки саме такі дії свідчать про виникнення та реалізацію злочинного умислу з боку відповідного суб’єкта. Лише після документального підтвердження наявності ознак кримінального правопорушення можуть проводитися подальші заходи під контролем правоохоронних органів, спрямовані на отримання доказової інформації щодо способу, механізму та обставин одержання неправомірної вигоди. Таким чином, фіксація первинної вимоги повинна передувати будь-яким активним діям під контролем, оскільки саме вона дозволяє відмежувати



правомірне документування злочину від недопустимої провокації та забезпечує належність і допустимість отриманих доказів у кримінальному провадженні. Крім того, дотримання зазначеного підходу відповідає стандартам справедливого судового розгляду та практиці міжнародних судових інституцій щодо оцінки допустимості доказів, здобутих у результаті проведення негласних заходів.

Ще одну категорію порушень формують недотримання процедури залучення матеріалів ОРД до кримінального провадження. Йдеться, зокрема, про відсутність належного процесуального оформлення передання матеріалів оперативно-розшукової справи органу досудового розслідування, проведення оперативно-розшукових заходів за відсутності заведеної оперативно-розшукової справи або поза межами визначених законом підстав [5], залучення до конфіденційного співробітництва осіб у супереч установленим обмеженням, а також підміну процесуальних дій оперативними після початку розслідування. Кожен із цих дефектів практика касаційної інстанції розцінює як істотне порушення прав людини і основоположних свобод у розумінні статті 87 КПК України з відповідними наслідками для допустимості доказів [6]. У доктрині небезпідставно звертається увага й на нерівність процесуальних гарантій: пізнавально тотожні дії, проведені у режимі ОРД та у режимі НСРД, супроводжуються суттєво різним рівнем судового контролю, що не відповідає конституційному принципу пропорційності втручання у права особи [4].

Узагальнення наведених правових позицій дозволяє окреслити модель належного оперативно-розшукового забезпечення розслідування корупційних правопорушень, яка ґрунтується на принципах законності, дотримання прав і свобод людини, недопустимості провокації злочину та забезпечення належної доказової бази для кримінального провадження. Така модель передбачає комплексне використання сил, засобів і методів оперативно-розшукової діяльності з метою своєчасного виявлення, припинення та документування корупційних проявів, а також встановлення всіх осіб, причетних до їх вчинення.

Важливою складовою цієї моделі є отримання та перевірка первинної інформації про можливу корупційну діяльність із використанням законних форм і методів оперативно-розшукової роботи. При цьому будь-які подальші заходи мають базуватися на об'єктивних даних, які свідчать про наявність ознак протиправної поведінки, а не на припущеннях чи штучно створених підставах для втручання правоохоронних органів. Особливого значення набуває своєчасне документування фактів висування вимог щодо надання неправомірної вигоди, домовленостей між учасниками корупційної схеми, передачі коштів чи інших неправомірних переваг, а також дій, спрямованих на приховування протиправної діяльності.

Запропонована модель передбачає тісну взаємодію оперативних підрозділів, слідчого та прокурора на всіх етапах кримінального провадження.



Ефективність розслідування значною мірою залежить від своєчасного обміну інформацією, узгодженого планування слідчих та негласних слідчих (розшукових) дій, а також належного процесуального оформлення результатів оперативно-розшукової діяльності. Отримані відомості повинні не лише сприяти викриттю конкретного кримінального правопорушення, а й забезпечувати можливість їх подальшого використання як належних і допустимих доказів у судовому провадженні.

Крім того, належне оперативно-розшукове забезпечення розслідування корупційних правопорушень має бути орієнтоване не лише на фіксацію окремих епізодів одержання чи надання неправомірної вигоди, а й на встановлення механізму функціонування корупційних зв'язків, ролей кожного учасника, джерел незаконного збагачення, способів легалізації одержаних коштів та інших обставин, що характеризують системний характер протиправної діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечити повноту, всебічність та об'єктивність досудового розслідування, а також підвищує ефективність протидії корупції як одній із найбільш небезпечних загроз функціонуванню державного апарату та суспільних інститутів.

На етапі виявлення ознак правопорушення — суворе дотримання підстав заведення оперативно-розшукової справи та невідкладне інформування слідчого, прокурора за наявності достатніх даних про вчинюване діяння.

На етапі документування — пріоритет процесуальної форми НСРД, отримання ухвал слідчого судді до початку будь-яких заходів, що обмежують права особи, пасивний характер контролю за вчиненням злочину з фіксацією ініціативи саме службової особи.

На етапі легалізації — синхронне розсекречення результатів негласних дій та їх процесуальних підстав, повне відкриття матеріалів стороні захисту в порядку статті 290 КПК України, документування всіх вжитих для цього заходів. По-четверте, на етапі судового розгляду — готовність сторони обвинувачення до змістовної перевірки версії про провокацію, зокрема шляхом надання первинних матеріалів, що передували втручанням.

Перспективним напрямом удосконалення законодавства видається гармонізація Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» із КПК України: уніфікація стандартів судового контролю за пізнавально тотожними негласними заходами, запровадження чіткого процесуального механізму передання матеріалів ОРД органу досудового розслідування за аналогією з порядком, установленим для результатів НСРД, а також нормативне закріплення критеріїв розмежування контролю за вчиненням злочину і провокації з урахуванням конвенційних стандартів [1; 11;]. Реалізація цих заходів здатна істотно зменшити частку виправдувальних вироків у корупційних провадженнях, ухвалених із суто формальних підстав, без послаблення гарантій прав особи.



Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що ефективність протидії корупції визначається не лише інтенсивністю застосування негласних засобів отримання інформації, а насамперед юридичною бездоганністю їх проведення та легалізації. Дуалізм правових режимів ОРД і НСРД, неузгодженість галузевого законодавства та недооцінка вимог щодо відкриття матеріалів стороні захисту залишаються головними чинниками руйнування доказової бази під час розслідування корупційних діянь.

Аналіз практики Верховного Суду демонструє рух від формалізованого підходу, за якого невідкриття процесуальних підстав НСРД автоматично тягло недопустимість їх результатів, до диференційованої оцінки добросовісності процесуальної поведінки сторони обвинувачення. Водночас стандарти заборони провокації, сформовані Європейським судом з прав людини та сприйняті національною практикою, встановлюють якісно вищі вимоги до тактики оперативного документування корупційних діянь, вимагаючи переважно пасивної ролі правоохоронних органів і доказування того, що умисел особи сформувався поза їхнім впливом.

Обґрунтовано, що належне оперативно-розшукове забезпечення розслідування корупційних правопорушень має будуватися як алгоритмізована послідовність дій: законне започаткування оперативного провадження, своєчасний перехід до процесуальної форми документування, попереднє отримання судових дозволів, синхронне розсекречення результатів і підстав негласних дій та їх повне відкриття стороні захисту. Перспективи подальших розвідок убачаються в емпіричному аналізі виправдувальних вироків у корупційних провадженнях з метою типологізації доказових дефектів, а також у розробленні законодавчої моделі уніфікованого судового контролю за негласними заходами незалежно від стадії їх проведення.

Література:

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 р. (ратифікована Законом України від 18.10.2006 р. № 251-V). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16 (дата звернення: 11.06.2026).
2. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 р. № 1698-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18> (дата звернення: 10.06.2026).
3. Погорецький М. А. Функціональне призначення оперативно-розшукової діяльності у кримінальному процесі : монографія. Харків : АРСІС ЛТД, 2007. 576 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi44/0034371.pdf>
4. Багрій М. В., Луцик В. В. Процесуальні аспекти негласного отримання інформації: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія. Харків : Право, 2017. 376с. URL: https://pravoizdat.com.ua/image/data/Files/273/120.pdf?srsId=AfmBOoqdv8U12zLOwzWBWGh0qsOVXo74n1VP9LclT6lo5BYbNJR8L_ir
5. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18.02.1992 р. № 2135-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12> (дата звернення: 1.06.2026).
6. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012 р. № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17> (дата звернення: 11.06.2026).



7. Інструкція про організацію проведення негласних слідчих (розшукових) дій та використання їх результатів у кримінальному провадженні : затв. наказом Генеральної прокуратури України, МВС України, СБ України, Адміністрації Державної прикордонної служби України, Міністерства фінансів України, Міністерства юстиції України від 16.11.2012 р. № 114/1042/516/1199/936/1687/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0114900-12> (дата звернення: 08.06.2026).

8. Постанова Верховного Суду України від 16 березня 2017 року у справі № 5-364к16. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua> (дата звернення: 11.06.2026).

9. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 16 січня 2019 року у справі № 751/7557/15-к (провадження № 13-37к18). URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/79298340> (дата звернення: 11.06.2026).

10. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 16 жовтня 2019 року у справі № 640/6847/15-к (провадження № 13-43к19). Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua> (дата звернення: 11.06.2026).

11. Case of Ramanauskas v. Lithuania (Application no. 74420/01) : Judgment of the European Court of Human Rights (Grand Chamber), 5 February 2008. URL: <https://hudoc.echr.coe.int> (дата звернення: 11.06.2026).

References:

1. Konventsiiia Orhanizatsii Ob'iednanykh Natsii proty koruptsii : vid 31.10.2003 r. [United Nations Convention against Corruption from October 31, 2003]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16 [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Pro Natsionalne antykoruptsiine biuro Ukrainy» : vid 14.10.2014 r., № 1698-VII [Law of Ukraine «On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine» from October 14, 2014, № 1698-VII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18> [in Ukrainian].

3. Pohoretskyi, M. A. (2007). Funktsionalne pryznachennia operativno-rozshukovoi diialnosti u kryminalnomu protsesi [Functional purpose of operational-search activity in criminal proceedings]. Kharkiv: Arsis LTD [in Ukrainian].

4. Bahrii, M. V., & Lutsyk, V. V. (2017). Protsesualni aspekty nehlasnoho otrymannia informatsii: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Procedural aspects of covert obtaining of information: domestic and foreign experience]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy «Pro operativno-rozshukovu diialnist» : vid 18.02.1992 r., № 2135-XII [Law of Ukraine «On Operational-Search Activity» from February 18, 1992, № 2135-XII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12> [in Ukrainian].

6. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 13.04.2012 r. № 4651-VI [Criminal Procedure Code of Ukraine: Law of Ukraine from April 13, 2012, № 4651-VI]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17> [in Ukrainian].

7. Instruktiiia pro orhanizatsiiu provedennia nehlasnykh slidchykh (rozshukovykh) dii ta vykorystannia yikh rezultativ u kryminalnomu provadzhenni : zatv. nakazom vid 16.11.2012 r. № 114/1042/516/1199/936/1687/5 [Instruction on the organisation of covert investigative (detective) actions and the use of their results in criminal proceedings: approved by the order from November 16, 2012]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0114900-12> [in Ukrainian].

8. Postanova Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 16 bereznia 2017 roku u spravi № 5-364ks16 [Resolution of the Supreme Court of Ukraine of March 16, 2017 in case № 5-364ks16]. (n.d.). reyestr.court.gov.ua. Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua> [in Ukrainian].



9. Postanova Velykoi Palaty Verkhovnoho Sudu vid 16 sichnia 2019 roku u spravi № 751/7557/15-k (provadzhennia № 13-37ks18) [Resolution of the Grand Chamber of the Supreme Court of January 16, 2019 in case № 751/7557/15-k]. (n.d.). reyestr.court.gov.ua. Retrieved from <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/79298340> [in Ukrainian].

10. Postanova Velykoi Palaty Verkhovnoho Sudu vid 16 zhovtnia 2019 roku u spravi № 640/6847/15-k (provadzhennia № 13-43ks19) [Resolution of the Grand Chamber of the Supreme Court of October 16, 2019 in case № 640/6847/15-k]. (n.d.). reyestr.court.gov.ua. Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua> [in Ukrainian].

11. Case of Ramanauskas v. Lithuania (Application no. 74420/01): Judgment of the European Court of Human Rights (Grand Chamber), 5 February 2008. (2008). hudoc.echr.coe.int. Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int> [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026





УДК 159.9:340.12:004.9

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-316-331](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-316-331)

Українець Стефанія Ярославівна кандидат філософських наук, доцент кафедри загальнотеоретичних правових та гуманітарних дисциплін Рівненського інституту КУП НАН України, м. Рівне, <https://orcid.org/0000-0002-2619-8428>

Дикун Ганна Петрівна старший викладач кафедри загальнотеоретичних правових та гуманітарних дисциплін Рівненського інституту КУП НАН України, м. Рівне, <https://orcid.org/0009-0002-3370-5923>

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАВОСВІДОМОСТІ У СУСПІЛЬСТВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВІД ПРАВОВОГО НІГІЛІЗМУ ДО ЦИФРОВОГО АНАРХІЗМУ

Анотація. У статті здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз психологічних аспектів трансформації правосвідомості особистості в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій. Досліджено процес якісної еволюції класичного правового нігілізму у специфічну віртуальну деформацію — «цифровий анархізм». Автор обґрунтовує, що цей феномен є не просто пасивним ігноруванням юридичних приписів, а активною, ідеологічно та психологічно вмотивованою позицією, яка супроводжується когнітивним дисонансом і суб'єктивно сприймається правопорушником як «вища справедливість» або боротьба за свободу інформації проти алгоритмічного диктату.

У межах дослідження деталізовано деструктивні зміни всіх елементів трикомпонентної структури правосвідомості під впливом функціонування «Цифрового Я» (\$Digital\ Self\$). З'ясовано, що когнітивний складник руйнується через ілюзію «правового вакууму» в інтернеті; емоційно-ціннісний зазнає ерозії внаслідок ефекту мережевого розгальмування, що блокує емпатію та знецінює віртуальні активи; поведінковий каталізується анонімністю та деіндивідуалізацією, викликаючи психологічне розщеплення між законослухняною поведінкою в реальності та девіантною — у кіберпросторі. На основі класифікації когнітивних упереджень Бастера Бенсона розкрито механізм поетапної кристалізації протиправних установок індивіда (легітимізація, раціоналізація, фіксація, формування антисоціальної спрямованості).

Доведено існування деструктивного замкненого кола (когнітивного трансферу) між реальним правовим нігілізмом та цифровим анархізмом, де деформації у фізичному світі виступають матрицею для віртуальних девіацій, а успішний досвід безкарності онлайн ретроактивно криміналізує мислення особистості в



реальності. Наголошено, що подолання цієї кризи потребує не рестриктивних техніко-юридичних заходів, а гуманістичного переформатування взаємодії людини й технологій, захисту її інформаційної автономії та розвитку критичного мислення й когнітивної гнучкості як внутрішніх психологічних протекторів.

Ключові слова: правосвідомість, правовий нігілізм, цифровий анархізм, цифровізація, кіберпростір, «Цифрове Я» (Digital Self), ефект мережевого розгальмування, деіндивідуалізація, когнітивні упередження, когнітивна гнучкість.

Ukrayinets Stephaniya PhD in Philosophy, Associate Professor of the Department of General theoretical legal and humanitarian disciplines, Rivne Institute of the Kyiv University of Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Rivne, <https://orcid.org/0000-0002-2619-8428>

Hanna Dykun Senior Lecturer at the Department of General theoretical legal and humanitarian disciplines, Rivne Institute of the Kyiv University of Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Rivne, <https://orcid.org/0009-0002-3370-5923>

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF LEGAL CONSCIOUSNESS TRANSFORMATION IN A DIGITALIZED SOCIETY: FROM LEGAL NIHILISM TO DIGITAL ANARCHISM

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of the psychological aspects of individual legal consciousness transformation in the context of rapid digital technology development. It explores the qualitative evolution of classical legal nihilism into a specific virtual deformation — "digital anarchism." The author argues that this phenomenon is not merely a passive disregard for legal prescriptions, but an active, ideologically and psychologically motivated stance accompanied by cognitive dissonance, subjectively perceived by the offender as "higher justice" or a struggle for information freedom against the algorithmic dictate of the state.

Within the scope of the study, the destructive changes in all elements of the three-component structure of legal consciousness under the influence of the "Digital Self" functioning are detailed. It is established that the cognitive component is disrupted due to the illusion of a "legal vacuum" on the Internet; the emotional-evaluative component undergoes erosion as a result of the online disinhibition effect, which blocks empathy and devalues virtual assets; the behavioral component is catalyzed by anonymity and deindividuation, causing a psychological split between law-abiding behavior in reality and deviant behavior in cyberspace. Based on Buster Benson's classification of cognitive biases, the mechanism of step-by-step crystallization of an individual's unlawful attitudes (legitimization, rationalization, fixation, and the formation of an antisocial orientation) is revealed.



The existence of a destructive vicious circle (cognitive transfer) between real-world legal nihilism and digital anarchism is proven, where deformations in the physical world act as a matrix for virtual deviations, while the successful experience of impunity online retroactively criminalizes the individual's mindset in reality. It is emphasized that overcoming this crisis requires humanistic reshaping of human-technology interaction, protection of individual informational autonomy, and the development of critical thinking and cognitive flexibility as internal psychological protectors, rather than restrictive technical and legal measures.

Keywords: legal consciousness, legal nihilism, digital anarchism, digitalization, cyberspace, "Digital Self", online disinhibition effect, deindividuation, cognitive biases, cognitive flexibility.

Постановка проблеми: Динамічний розвиток цифрових технологій та масштабне перенесення соціальних комунікацій у віртуальний простір докорінно змінили архітектуру сучасних суспільних відносин. Традиційні правові інститути та нормативно-юридичні механізми регулювання часто виявляються нерелевантними або несвоєчасними щодо викликів кіберпростору, що створює специфічний психологічний вакуум зовнішнього контролю. На цьому тлі в межах юридичної психології фіксується виразний парадигмальний перехід від формально-нормативного, орієнтованого на державу тлумачення права до детального антропологічного дослідження особистості — її внутрішніх цінностей, психологічних особливостей та ментальних фільтрів, які визначають позиціонування індивіда як у реальному соціумі, так і в координатах віртуального світу. Особливої гостроти ця проблема набуває сьогодні, коли транзитивна правосвідомість в умовах суспільних криз змушена адаптуватися не лише до реформування правових режимів, а й до функціонування в кіберпросторі в межах так званого «Цифрового Я».

Актуальність дослідження психологічних аспектів трансформації правосвідомості у цифровізованому суспільстві зумовлена необхідністю глибокого теоретико-методологічного аналізу якісної еволюції класичного правового нігілізму у специфічну віртуальну деформацію — «цифровий анархізм». На відміну від традиційного правового нігілізму, який виражається у зневажливому чи байдужому ставленні до права і часто має пасивний або хаотичний характер у фізичному просторі, цифровий анархізм постає як активна, ідеологічно та психологічно вмотивована позиція індивіда. Сутність цього феномену полягає у принциповому неприйнятті державного регулювання мережі, прагненні до тотальної децентралізації та використанні технологій як інструменту збереження абсолютної свободи дій і приватності проти «алгоритмічного диктату» держави. Потребує детального наукового розроблення концепція захисту інформаційної автономії та цифрового суверенітету особистості, а також інтеграція психологічних та юридичних знань для розвитку критичного мислення, правової



функціональної грамотності та когнітивної гнучкості індивіда. Саме ці якості мають виступити внутрішніми психологічними протекторами та маркерами готовності особистості до викликів цифрової епохи, здатними забезпечити збереження і зміцнення людської автономії та правомірної поведінки в умовах технологічної революції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюція наукових поглядів на правосвідомість в юридичній психології засвідчує виразний перехід від формально-нормативного, орієнтованого на державу тлумачення права до детального антропологічного дослідження особистості — її внутрішніх цінностей, психологічних особливостей та трансформацій у цифровому просторі. Сучасна юридична психологія фіксує рух від сприйняття людини як пасивного об'єкта державного правового впливу до розуміння правосвідомості як активного внутрішнього фільтра та регулятора поведінки, що визначає позиціонування індивіда як у реальному соціумі, так і в координатах віртуального світу. У сучасному науковому дискурсі цей феномен тлумачать багатоаспектно. Зокрема, Д. Забзалюк поєднує в ньому процесуальний характер, що виражається у пізнанні та застосуванні права, і системно-результативний складник, який відображає сукупність отриманих юридичних знань [1, с. 24]. Натомість А. Шелих порівнює правосвідомість із ментальним «фільтром», що акумулює правові ідеї, переконання та емоції, визначаючи рівень довіри чи скепсису особистості до правової системи [2, С. 38–39]. Більш узагальнені системні ознаки цього явища деталізовано у праці О. Проця, який акцентує на тому, що правосвідомість є формою суспільної свідомості, яка інтегрує раціональні теорії та чуттєві очікування соціуму. Вона не лише забезпечує здатність індивіда існувати й діяти у правовому просторі й мотивує його вчинки через призму власних інтересів, а й поєднує в собі процеси пізнання та саморефлексії, виступаючи рушієм для подальшого розвитку юриспруденції [3, с. 39].

Залежно від дослідницького фокусу, автори по-різному розставляють акценти в межах загального розуміння цього феномену. Так, інтерпретація правосвідомості як форми суспільної свідомості домінує у дослідженнях Л. Герасіної, О. Данильяна, О. Дзьобаня, О. Мурашина, А. Бови, О. Жидовцевої та інших. Водночас такі науковці, як А. Дем'яненко, Л. Макар, О. Петришин, С. Погребняк та В. Смородинський в основу правосвідомості покладають ціннісне ставлення певної особи чи соціальної групи до права, законності та правопорядку. Натомість у фокусі уваги В. Гончаренка, Ю. Калиновського та В. Радули перебуває порівняльний аспект, а саме — зіставлення правової реальності з визначеними юридичною наукою правовими цінностями та ідеалами. Попри певні розбіжності в дефініціях, у внутрішньому полі правосвідомості дослідники чітко диференціюють два взаємопов'язані компоненти. Першим виступає раціональний, або когнітивний складник, представлений безпосередньо правовими



знаннями, які охоплюють концепції, теорії, поняття та доктрини про законодавство й судову практику, а також суб'єктивні права й обов'язки громадян, що відображено у працях П. Андрушка, Т. Базової, В. Гончаренка, К. Кім та В. Радули. Другим елементом є емоційно-психологічний складник, що охоплює правові почуття, які виступають афективною основою поведінки індивіда. Згідно з дослідженнями В. Копейчикова, С. Лисенкова, І. Омельчука, О. Петришина та В. Смородинського, саме ці почуття детермінують позитивне чи негативне ставлення до юридичних приписів і безпосередньо впливають на рівень їх дотримання у повсякденному житті. Класична трикомпонентна структура правосвідомості охоплює когнітивний, емоційно-ціннісний та поведінковий елементи.

Мета статті полягає у дослідженні психологічних аспектів трансформації правосвідомості у суспільстві цифровізації: від правового нігілізму до цифрового анархізму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливого значення сьогодні набуває вивчення транзитивної правосвідомості в умовах суспільних криз та поствоєнних транзитів, коли психіка людини змушена адаптуватися до реформування правових режимів, запиту на перехідне правосуддя та відновлення порушеної справедливості. Стрімкий розвиток технологій зумовив появу принципово нового вектора досліджень, пов'язаного з функціонуванням правосвідомості в кіберпросторі та концептуалізацією так званого «Цифрового Я» (Digital Self). У координатах віртуального простору відбувається трансформація правосвідомості: коли психологічні механізми праворегуляції переносяться у площину цифрового середовища, де функціонує «Цифрове Я» (Digital Self), кожен із цих компонентів зазнає специфічних деформацій під впливом специфіки інтернет-взаємодії та особливостей віртуальної суб'єктивності індивіда.

Як відстежує Т. Голованова, «у системі розвитку пізнавальних структур з'явилася значна зміна – когнітивні структури почали формуватися у зіткненні двох світів – реального та комп'ютерного, віртуального» [4, С. 21]. Такі трансформації життєдіяльності вимагають від індивіда нових форм адаптації, що актуалізує інтеграцію психологічних та юридичних знань. Саме тому в дискурсі сучасних правознавців усе частіше використовуються категорії «правова функціональна грамотність» та «когнітивна гнучкість», які виступають маркерами готовності особистості до викликів цифрової епохи. Зокрема, феномен правової функціональної грамотності активно досліджується у працях К. Гавриш, Т. Герцог, М. Матюшкіної. На думку фахівців, ключовими індикаторами такої грамотності є практичні навички суб'єкта: здатність ефективно відстоювати власні права та інтереси, розуміння розбіжностей у функціях і повноваженнях інститутів влади (Президента, Уряду, Парламенту), чітке розрізнення кримінальних, адміністративних і дисциплінарних правопорушень, а також уміння критично аналізувати й порівнювати передвиборчі програми [5,



С. 236]. Водночас когнітивна гнучкість обґрунтовано входить до переліку ключових компетентностей ХХІ століття, оскільки забезпечує ефективне функціонування людини в умовах невизначеності та постійних соціальних змін. Ця властивість дозволяє глибоко аналізувати ситуацію з різних точок зору та знаходити нестандартні рішення у складних обставинах. Як зазначає Діса, «у межах психологічного підходу когнітивна гнучкість переважно розглядається як невіддільний компонент системи виконавчих функцій мозку, що безпосередньо забезпечує здатність до оперативного переключення мислення, своєчасної зміни когнітивних установок та гнучкого вибору нових стратегій поведінки» [6, С. 12].

Когнітивний компонент правосвідомості, який у традиційних умовах відповідає за правові знання, поінформованість та інтелектуальне сприйняття закону, у віртуальному просторі характеризується глибокою асиметрією та фрагментарністю. Насамперед виникає психологічна ілюзія «правового вакууму»: користувачі, які демонструють високий рівень правових знань у реальному повсякденні, схильні помилково сприймати Інтернет як вільну від державного втручання зону. Офіційне законодавство суб'єктивно заміщується неформальними правилами конкретних онлайн-платформ або користувацькими угодами. Це породжує серйозні прогалини в кібер-компетентності, коли індивід не усвідомлюваного здійснює правопорушення, вважаючи використання чужого інтелектуального контенту, завантаження неліцензійного програмного забезпечення чи репост недостовірної інформації звичайними елементами мережевої комунікації, позбавленими юридичних наслідків. Водночас «інструментом відновлення внутрішньої рівноваги й формування нових адаптивних моделей реагування» [7, С. 255] стає емоційно-ціннісний компонент.

Сучасні психологічні дослідження засвідчують, що цифрова взаємодія має амбівалентний характер. З одного боку, вона значно розширює простір для самовираження й отримання соціальної підтримки, а з іншого — виступає тригером емоційного виснаження, дефіциту концентрації уваги, зростання тривожності та соціальної ізоляції. Особливо деструктивно цей вплив виявляється через специфічні мережеві феномени. Зокрема, у віртуальному просторі яскраво простежується ефект «емоційного зараження», що полягає в трансляції та швидкому перенесенні негативних настроїв між користувачами під час онлайн-контактів. Крім того, ситуація ускладнюється схильністю молоді порівнювати власне повсякдення з ідеалізованими цифровими образами інших суб'єктів. Це породжує стійке почуття меншовартості, заздрості або розчарування, суттєво деформує процеси формування стабільної позитивної самооцінки та максимізує ризики психологічних деструкцій і емоційних зривів «В умовах цифрового середовища регуляція емоцій набуває специфічних форм. Молодь стикається з постійним потоком інформації, що провокує емоційне перенавантаження, дезорієнтацію та труднощі у відборі значущих стимулів» [8, С. 94].



Провідним чинником тут виступає ефект мережевого розгальмування, зумовлений відсутністю безпосереднього фізичного та візуального контакту між суб'єктами. Не вловлюючи живої емоційної реакції людини, користувач втрачає здатність до емпатії, через що внутрішнє психологічне засудження власної агресивної чи деструктивної поведінки притупляється. Крім того, відбувається знецінення віртуальних об'єктів: персональні дані, цифрові активи чи інтелектуальні продукти мають у свідомості користувача значно меншу психологічну вартість, ніж матеріальні речі, тому їх протиправне привласнення не сприймається як «справжній» злочин.

Віртуальний простір нівелює сприйняття традиційних державних та правоохоронних інститутів, через що вони починають оцінюватися індивідом як застарілі та дистанційовані від реальності. Це зумовлює еволюцію класичного правового нігілізму в його цифровий аналог, де регулятивний авторитет офіційного законодавства заміщується неформальними правилами мережеспільнот. Окреслені ментальні та емоційні деформації безпосередньо моделюють конативний складник правосвідомості, що визначає практичні орієнтири, мотиви та поведінкові стратегії в інтернет-середовищі. Ключовим каталізатором деструктивної активності виступає анонімність, яка формує стійке відчуття безкарності та невидимості. Упевненість користувача у власній безпеці, забезпечена використанням фейкових профілів чи засобів анонімізації, різко знижує психологічний бар'єр страху перед правовими наслідками та руйнує механізми зовнішнього соціального контролю. Це призводить до специфічного психологічного розщеплення між «Я-реальним» та «Я-віртуальним»: суб'єкт, який демонструє конформізм і законослухняність у фізичному житті, у кіберпросторі набуває виражених кримінальних рис, долучаючись до кібербулінгу, хакерства чи онлайн-шахрайства. Разом з тим зазнає змін і мотиваційне ядро поведінкового вибору: на зміну суто утилітарним чи матеріальним стимулам приходить ігрова мотивація (сприйняття злочину як віртуального квесту) або прагнення завоювати специфічний цифровий статус і визнання всередині мережевої субкультури. Така трансформація внутрішніх спонук особистості в інтернет-середовищі актуалізує ширшу наукову дискусію щодо деструктивного впливу технологій на ментальну сферу людини. Як застерігає М. Черкас, «цифровізація породжує низку ризиків і загроз, зокрема маніпулювання правовою інформацією, поширення дезінформації, знецінення права внаслідок його надмірної технізації, а також підміну правових цінностей алгоритмічними рішеннями, що може призводити до стійких деформацій правосвідомості» [9, с. 25]. У контексті цих зауважень постає необхідність глибшого теоретико-правового аналізу самого феномену деструкції правових орієнтирів, оскільки проблема деформації правосвідомості нині поставлена у центр уваги багатьох дослідників. Так, згідно з В. Тимошенком, «деформація



правосвідомості – це стійка негативна зміна правосвідомості індивіда, пов’язана з порушенням адекватного сприйняття сфери правового світу, наданням праву неправових властивостей» [10, с. 28]. Розвиваючи цю думку, Ю. Калиновський наголошує на тому, що подібні деформації правосвідомості являють собою «спотворення форми та змісту правових установок, навичок і звичок» [11, с. 218-219]. Залежно від глибини та характеру такого спотворення, у юридичній психології та теорії права виокремлюють різні рівні прояву цього процесу. Зокрема, «різновид деформації правової свідомості, який виражається в наявності у носіїв зневажливого, негативного або байдужого ставлення до права і правової дійсності за відсутності умислу скоєння правопорушень» М. Требін називає правовим нігілізмом [12, с. 249]. При цьому нігілістично налаштована свідомість формує скептичне, а то й вороже, агресивне ставлення особистості до права, яке активно насаджується носієм такої правосвідомості всьому оточенню [10, с. 29]. Водночас нігілізм не є граничною точкою деструкції; крайнім виявом цього процесу стає її повна руйнація, адже незворотна деформація правосвідомості, на думку В. Тимошенка, завжди пов’язана із її переродженням, унаслідок чого цей різновид правосвідомості вважають уже злочинною.

Таким чином, у координатах віртуального простору психологічна структура правосвідомості демонструє виразну тенденцію до внутрішнього дисбалансу, за якого деформація правових знань та ерозія емпатії закономірно руйнують правомірні установки, вивільняючи девіантний потенціал цифрового суб’єкта. Подібний деструктивний зсув у внутрішній структурі особистості стає каталізатором для переформатування традиційних правових девіацій, серед яких найбільш радикальних змін зазнав феномен правового нігілізму. У сучасних реаліях класичний правовий нігілізм еволюціонував від правової апатії та ігнорування законів у фізичному просторі до масштабної експансії у кіберсферу, зазнавши значних якісних трансформацій. Інтеграція традиційного правового скепсису в цифрову прагматику формує стійку деструктивну основу для сучасних мережових девіацій — від піратства та кібербулінгу до хакерства й фінансових махінацій онлайн. Отже, деформація віртуальної правосвідомості не просто дублює традиційні правопорушення, а продукує самостійний вимір кримінальної суб’єктивності. Головним психологічним тригером деструкції виступає когнітивний розрив між сприйняттям реального та цифрового світів. Традиційне переконання нігілістично налаштованого суб’єкта щодо необов’язковості правових імперативів, резонуючи з такими характеристиками інтернету, як анонімність, безкарність та відсутність кордонів, породжує кумулятивний ефект, що каталізує протиправну діяльність. Психологічну природу цього явища розкриває поняття «ефекту розгальмування в мережі» (online disinhibition effect), яке фіксує руйнацію внутрішніх нормативних бар’єрів особистості під час онлайн-взаємодії. Відсутність безпосереднього візуального сприйняття жертви



та миттєвого відгуку на протиправні дії (зокрема, за умов кібербулінгу або фішингу) повністю блокує емпатійне співпереживання, провокуючи сплеск деструктивної агресії. Систематичне перебування в такому середовищі трансформує зазначену розгальмованість у стійку поведінкову установку індивіда [13].

Не фіксуючи реальних страждань жертви, правопорушник легко активує психологічний самозахист для виправдання власних девіацій. Як наслідок, класичне нехтування правом еволюціонує у специфічний цифровий імунітет до будь-яких морально-юридичних обмежень [14]. У зв'язку з цим у науковому дискурсі панує одностайна думка про те, що суб'єкт із деформованими в реальному житті правовими орієнтирами сприймає цифрове середовище як простір абсолютної свободи, де руйнуються правові бар'єри та розмиваються кордони відповідальності. Цьому процесу сприяє тріада специфічних чинників: анонімність (невидимість), ілюзія безкарності та асинхронність комунікації.

Окреслені деструкції суттєво посилюються під впливом феномену деіндивідуалізації — стану, за якого індивід втрачає самоусвідомлення та персональну відповідальність, розчиняючись у мережевій масі або кіберсубкультурі. У віртуальних спільнотах, як-от в ігрових чатах, тематичних форумах чи закритих каналах, особистісний моральний компас користувача деформується під впливом групових норм, оскільки відповідальність за протиправні дії психологічно розсіюється на всю спільноту. Такий повсюдний відхід від відповідальності фактично на всіх рівнях її прояву, як зазначають дослідники, «дозволяє вести мову про асиметричний розвиток суспільства: при надзвичайно високому рівні технологічного розвитку очевидна деградація етики й моралі. Це стає основною суперечністю, що продукує соціальні конфлікти різного спрямування: від міжособистісних до міждержавних» [15, с. 15-26].

Саме в координатах цієї соціокультурної суперечності нігіліст починає інтерпретувати інтернет як «сіру зону» або аналог «дикого заходу», де замість закону панує право сильнішого чи хитрішого. Відповідно, протиправна активність (від несанкціонованого втручання в автоматизовані системи до викрадення персональних даних) у свідомості суб'єкта романтизується, маркуючись як ознака інтелектуальної переваги, а не як злочин. Додатковим каталізатором подібних когнітивних викривлень виступає специфіка сприйняття медіаконтенту в мережі, адже «надмірний вплив емоцій на зорове сприйняття людини формує дисбаланс раціонального та ірраціонального модусів мислення в оцінюванні інформаційної ситуації. Ці контексти відкривають простір для маніпулятивних технологій, які швидко проникають у візуальний контент» [16, с. 57].

Отже, цифрове середовище не генерує правовий нігілізм екстраординарно, а лише масштабує наявний, нівелюючи психологічні бар'єри та надаючи інструментарій для реалізації девіантних імпульсів. Без подолання цієї базової



кризи правосвідомості в реальному вимірі будь-які техніко-юридичні спроби регулювання кіберпростору залишатимуться боротьбою з наслідками, а не з першопричиною.

Досліджуючи когнітивні упередження, Бастер Бенсон звів їх до чотирьох головних завдань, які наш мозок вирішує задля адаптації. По-перше, рятуючись від інформаційного перевантаження, ми помічаємо лише знайоме, дивне або те, що змінилося. По-друге, через дефіцит сенсу ми автоматично заповнюємо прогалини в знаннях власними припущеннями, що часто створює ілюзії. По-третє, потреба діяти швидко змушує нас покладатися на інтуїтивні спрощення та надмірну впевненість замість аналізу. По-четверте, наша пам'ять вибіркова: ми зберігаємо лише суб'єктивно важливі деталі, що згодом посилює помилки. У підсумку, всі упередження — це лише спроба мозку економити ресурси та швидко реагувати на складний світ [17].

У цифровому середовищі ці базові когнітивні викривлення потрапляють у специфічні умови, оскільки архітектура інтернету ідеально експлуатує природне прагнення мозку до ментальної економії. Як наслідок, віртуальний простір стає своєрідним інкубатором кримінальних намірів — штучною зоною психологічного комфорту, де анонімність нівелює почуття провини, деіндивідуалізація знімає відповідальність, а ефект розгальмування вивільняє руйнівні імпульси. Узгоджена взаємодія цих чинників запускає поетапний і незворотний процес кристалізації протиправних установок індивіда.

Психологічний комфорт від перших безкарних дій у мережі поступово трансформує ситуативні девіації у стійку систему переконань. Первинною стадією цього процесу стає легітимізація порушення, зумовлена анонімністю початкових протиправних кроків (наприклад, коли вербальна онлайн-агресія сприймається як норма і не викликає докорів сумління). Далі, шляхом раціоналізації, суб'єкт вибудовує цілісну систему ментальних самовиправдань, що забезпечує фіксацію деструктивного досвіду. Згодом це призводить до фінального етапу — формування антиправової позиції, за якої девіантна поведінка повністю інтегрується у структуру особистості, а тимчасове мережеве розгальмування перетворюється на стабільну психологічну установку — перманентну готовність діяти всупереч правовим нормам.

Таким чином, безвідповідальна гра у віртуальному просторі послідовно трансформується у цілком реальну, стійку антисоціальну спрямованість особистості, перетворюючи інтернет на своєрідний деструктивний тренажер. З огляду на це стає очевидним, що цифрове середовище не створює нігілізм з нуля — воно лише масштабує його, знімає психологічні бар'єри та надає інструменти для реалізації прихованих руйнівних імпульсів.

Взаємозв'язок між рівнем загального правового нігілізму особистості в реальному житті та її схильністю до цифрового анархізму має характер прямої,



взаємопідсилювальної залежності, де деформація правосвідомості у фізичній реальності виступає первинною матрицею для формування девіантних патернів у віртуальному просторі. Правовий нігілізм, сформований у реальному житті через недовіру до державних інститутів, сприйняття законів як неефективних або несправедливих та тривалий досвід ігнорування правових приписів, створює стійку психологічну готовність особистості до заперечення будь-яких регулятивних систем загалом. Потрапляючи в цифрове середовище, такий суб'єкт не переформатовує свою ментальну модель, а навпаки — переносить уже наявне зневажливе ставлення до права на інтернет-простір, де специфічні умови мережі (анонімність, деіндивідуалізація та розмивання відповідальності) лише каталізують та остаточно кристалізують ці антиправові установки у формі цифрового анархізму. У своїй радикальній філософській основі «його сутність полягає у використанні технологій не як засобу централізації влади, а як інструменту для збереження особистої свободи та приватності» [19, с. 171]. Проте, експортуючись назад у фізичний світ, цей процес замикає деструктивне коло. Знижуючи психологічний поріг чутливості до правових заборон в інтернеті, людина неминує деформує свій внутрішній моральний компас, що призводить до загальної криміналізації мислення та готовності порушувати закони матеріального світу. Без подолання цієї базової кризи правосвідомості в реальному житті будь-які технічні чи суто юридичні спроби врегулювати кіберпростір залишатимуться боротьбою з симптомами, а не з самою хворобою. Вирішення цієї глобальної суперечності вимагає фундаментального переосмислення ролі технологій у розвитку людства, що корелює з ідеями сучасних мислителів. Так, Говард Рейнгольд у книзі «Розумний натовп: соціальна революція» підкреслює, що технології не є нейтральними: вони або дають людям свободу, або позбавляють її, залежно від того, хто визначає їхній розвиток. Якщо алгоритми стають способом нав'язування рішень, вони мають бути переосмислені як інструмент підтримки критичного мислення та демократичного доступу до знань. З огляду на це, постгуманістичне суспільство не повинно зосереджуватися лише на технологічних досягненнях, ігноруючи морально-етичні засади людського існування. Навпаки, воно має створювати механізми, які підтримують рівний доступ до знань, захищають особистість від цифрової дискримінації та надають індивідам реальну можливість впливати на власне майбутнє [18].

Психологічним містком у цьому взаємозв'язку виступає механізм когнітивного трансферу, за якого індивід, який звик раціоналізувати свої дрібні правопорушення у реальному житті (наприклад, побутову корупцію чи ігнорування адміністративних правил), миттєво адаптує цю систему виправдань до кіберпростору, трансформуючи її у радикальну ідеологію тотальної свободи від державного втручання. Особа з високим рівнем реального правового нігілізму



сприймає інтернет не як нову юридичну площину, що потребує специфічного регулювання, а як омріяну «зону, вільну від закону», де нарешті можна реалізувати пригнічені у фізичному світі деструктивні імпульси без страху негайного покарання.

За таких умов цифровий анархізм, постаючи як форма протидії цифровому нагляду та алгоритмічному диктату, експлікується вже не просто як девіація, а як альтернативна етична модель і вища, інтелектуалізована форма реального нігілізму. Якщо у фізичному світі заперечення права часто має пасивний або хаотичний характер (апатія, дрібний саботаж), то в мережі воно набуває активного, системного та ідеологічно вмотивованого вираження через хакерство, піратство чи створення інструментів обходу закону.

Водночас цей взаємозв'язок має зворотний кумулятивний ефект, за якого успішний і психологічно комфортний досвід цифрового анархізму починає ретроактивно руйнувати залишки правосвідомості в реальному житті. Звикаючи до повної безкарності онлайн, індивід остаточно утверджується в думці про слабкість і недосконалість права як такої, що призводить до тотальної деградації його внутрішніх моральних бар'єрів та підвищує готовність до вчинення цілком матеріальних злочинів. Таким чином, загальний правовий нігілізм особистості є тим психологічним гумусом, на якому кіберпростір вирощує цифровий анархізм, доводячи, що віртуальні девіації є не випадковим продуктом технологічного прогресу, а прямим і закономірним проектуванням глибокої кризи правосвідомості з реального світу у віртуальний.

Концептуальний вихід із цього деструктивного кола вимагає гуманістичного переформатування самих засад взаємодії людини й технологій. Зокрема, можливість подолання викликів цифрового тоталітаризму та створення умов для побудови справедливого та відкритого постгуманістичного суспільства І. Ушно та В. Олещенко вбачають в інформаційній автономії, цифровому суверенітеті, відкритості та суспільному контролі за алгоритмами, а також у віднайденні балансу між технологічним прогресом та інтересами суспільства. Саме такі підходи, на переконання авторів, мають забезпечити «не просто виживання людської автономії в умовах технологічної революції, а її зміцнення та трансформацію в нових умовах буття» [19, с. 172].

Висновки

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що стрімке перенесення соціальних комунікацій у віртуальний простір зумовило кардинальну та якісну трансформацію людської правосвідомості. Головним теоретичним висновком статті є обґрунтування того, що в епоху глобальної цифровізації класичний правовий нігілізм еволюціонував у принципово нову, специфічну деформацію — «цифровий анархізм». Цей феномен постає не як пасивне нехтування чи ігнорування законів, а як активна, ідеологічно вмотивована



та психологічно виправдана позиція індивіда, спрямована на заперечення державного регулювання мережі заради децентралізації та абсолютної свободи дій. Проведене дослідження засвідчило наявність глибоких асиметричних викривлень усіх елементів трикомпонентної структури правосвідомості особистості під впливом функціонування «Цифрового Я». З'ясовано, що когнітивний складник руйнується через психологічну ілюзію «правового вакууму» в інтернеті, де офіційне законодавство підміняється неформальними правилами конкретних платформ чи користувацькими угодами. Емоційно-ціннісний складник зазнає ерозії внаслідок ефекту мережевого розгальмування, який через відсутність безпосереднього фізичного та візуального контакту блокує емпатію та знецінює віртуальні активи у свідомості користувача. Поведінковий компонент каталізується анонімністю та деіндивідуалізацією, викликаючи психологічне розщеплення між законослухняною поведінкою в реальності та девіантною — у кіберпросторі, а також зміщуючи мотиваційне ядро поведінкового вибору в бік ігрової мотивації або здобуття статусу всередині мережевих субкультур. Доведено існування деструктивного замкненого кола (механізму когнітивного трансферу) між реальним правовим нігілізмом та цифровим анархізмом. Традиційні деформації правосвідомості у фізичному світі виступають первинною матрицею для віртуальних девіацій, де архітектура інтернету ідеально експлуатує природне прагнення мозку до ментальної економії ресурсів. Перспективи подальших наукових розвідок у зазначеному напрямі пов'язані з необхідністю поглиблення теоретико-методологічної бази юридичної психології та розробки прикладних інструментів для мінімізації деструктивних впливів цифровізації на правосвідомість особистості.

Література

1. Забзалюк Д. Право та правова свідомість: взаємодія, взаємозалежність та взаємовплив. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2020. Т. 7. № 1. С. 23–29.
2. Шелих А. Правосвідомість та суміжні правові категорії: взаємозв'язок і взаємовплив. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 9. С. 35–38. URL: http://www.lsej.org.ua/9_2020/9.pdf.
3. Проць О. Є. Поняття та види деформованої правосвідомості: дискусійні питання. Право і суспільство. 2015. № 2. С. 38–43.
4. Голованова Т. М. Вплив використання віртуального простору на когнітивний розвиток особистості. Наука і освіта. 2015. № 1. С. 21–26.
5. Марусяк Т. С. Когнітивний компонент правосвідомості: спроба соціологічного дослідження. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. 2012. Вип. 6. С. 233–243.
6. Диса О. В. Вплив темпераменту на прояв когнітивної гнучкості. Актуальні проблеми сучасної психології: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень молодих науковців : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (17 листоп. 2025 р.). Видавець Ковальчук О. В., 2025. С.12-15.



7. Скальська Л. О., Горбачов В. О. Роль емоційної регуляції у процесі психологічної реабілітації особистості. Актуальні проблеми сучасної психології: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень молодих науковців : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (17 листоп. 2025 р.). Видавець Ковальчук О. В., 2025. С. 255–257.

8. Данчук Ю. П., Гудович Ю. М. Вплив цифрового середовища на емоційну регуляцію та психічне благополуччя молоді. Актуальні проблеми сучасної психології: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень молодих науковців: Матеріали XI Міжнародної науковопрактичної конференції, 17 листопада 2025 р. Видавець Ковальчук О. В., 2025. 93-95с

9. Черкас М. Є. Деформація правосвідомості в епоху цифровізації. Вісник Пенітенціарної асоціації України. 2025. № 4 (34). С. 25–32.

10. Тимошенко В. І. Деформована правосвідомість як передумова протиправної поведінки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2020. Т. 31 (70), № 4. С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2020.4/05>

11. Калиновський Ю. Ю. Правосвідомість українського суспільства: генеза та сучасність: Монографія. – Харків: Право, 2008. – 288 с., 218-219

12. Требін М. П. Правовий нігілізм як українська реальність // Четверта наукова конференція Харківського університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба, 16-17 квітня 2008 року: Матеріали конференції. – Х.: ХУ ПС, 2008. – С. 249-250.

13. Craig W., Boniel-Nissim M., King N., Walsh S. D., Boer M., Donnelly P. D. et al. Social media use and cyber-bullying: a cross-national analysis of young people in 42 countries. Journal of Adolescent Health. 2020. Vol. 66. Is. 6. P. 100–108.

14. Suler J. The online disinhibition effect. Cyberpsychology & Behavior. 2004. Vol. 7. Is. 3. P. 321–326

15. Дзьобань О. П., Мануйлов Є. М. Бінарна опозиція «свобода-відповідальність» в інформаційному суспільстві: до постановки проблеми. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Філософія / редкол.: А. П. Гетьман та ін. Х. : Право, 2016. №1 (28). 234 с.

16. Лисенко Л. І. Перцептивні і когнітивні контексти візуальних маніпуляцій в медіа. Молодий вчений. 2020. № 9.1 (85.1). С. 54–58.

17. Benson B. Cognitive bias cheat sheet. Medium. Retrieved. 2016 <https://buster.medium.com/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>

18. Говард Р. Розумний натовп: соціальна революція. Нью-Йорк : Perseus Publishing, 2002. 288 с.

19. Ушно І. М., Олещенко В. В. Етика постгуманізму: свобода особистості в епоху технологічного детермінізму. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2025. Вип. 52. С. 167–173.

References

1. Zabzaliuk, D. (2020). Pravo ta pravova svidomist: vzaiemodiia, vzaiemozalezhnist ta vzaiemovplyv [Law and legal consciousness: Interaction, interdependence and mutual influence]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriiia «Yurydychni nauky», 7(1), 23–29.

2. Shelykh, A. (2020). Pravovidomist ta sumizhni pravovi katehorii: vzaiemozviazok i vzaiemovplyv [Legal consciousness and related legal categories: Interrelation and mutual influence]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, 9, 35–38. Retrieved from http://www.lsej.org.ua/9_2020/9.pdf

3. Prots, O. Ye. (2015). Poniattia ta vydy deformovanoi pravovidomosti: dyskusiini pytannia [Concept and types of deformed legal consciousness: Discussion issues]. Pravo i suspilstvo, 2, 38–43.



4. Holovanova, T. M. (2015). Vplyv vykorystannia virtualnogo prostoru na kohnityvnyi rozvytok osobystosti [The impact of virtual space use on cognitive development of personality]. *Nauka i osvita*, 1, 21–26
5. Marusiak, T. S. (2012). Kohnityvnyi komponent pravosvidomosti: sproba sotsiologichnoho doslidzhennia [The cognitive component of legal consciousness: An attempt at sociological research]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii sotsiologichna*, 6, 233–243.
6. Dysa, O. V. (2025). Vplyv temperamentu na proiav kohnityvnoi hnuchkosti [Influence of temperament on cognitive flexibility manifestation]. In *Aktualni problemy suchasnoi psykholohii: perspektyvni ta priorytetni napriamy naukovykh doslidzhen molodykh naukovtsiv: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference* (pp. 12–15). Publisher Kovalchuk O. V.
7. Skalska, L. O., & Horbachov, V. O. (2025). Rol emotsiinoi rehuliatcii u protsesi psykholohichnoi reabilitatsii osobystosti [The role of emotional regulation in the process of psychological rehabilitation of personality]. In *Aktualni problemy suchasnoi psykholohii: perspektyvni ta priorytetni napriamy naukovykh doslidzhen molodykh naukovtsiv: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference* (pp. 255–257). Publisher Kovalchuk O. V.
8. Danchuk, Yu. P., & Hudovych, Yu. M. (2025). Vplyv tsyfrovoho seredovyscha na emotsiinu rehuliatciiu ta psykhične blahopoluchchia molodi [The impact of the digital environment on emotional regulation and mental well-being of youth]. In *Aktualni problemy suchasnoi psykholohii: perspektyvni ta priorytetni napriamy naukovykh doslidzhen molodykh naukovtsiv: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference* (pp. 93–95). Publisher Kovalchuk O. V.
9. Cherkas, M. Ye. (2025). Deformatsiia pravosvidomosti v epokhu tsyfrovizatsii [Deformation of legal consciousness in the era of digitalization]. *Visnyk Penitentsiarnoi asotsiatsii Ukrainy*, 4(34), 25–32.
10. Tymoshenko, V. I. (2020). Deformovana pravosvidomist yak peredumova protypravnoi povedinky [Deformed legal consciousness as a prerequisite for unlawful behavior]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Yurydychni nauky*, 31(70), 4, 27–32. <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2020.4/05>
11. Kalynovskyi, Yu. Yu. (2008). Pravosvidomist ukraïnskoho suspilstva: geneza ta suchasnist [Legal consciousness of Ukrainian society: Genesis and modernity]. Kharkiv: Pravo. 218–219.
12. Trebin, M. P. (2008). Pravovyi nihilizm yak ukraïnska realnist [Legal nihilism as a Ukrainian reality]. In *Proceedings of the Fourth Scientific Conference of Ivan Kozhedub Kharkiv University of Air Force* (pp. 249–250). Kharkiv.
13. Craig, W., Boniel-Nissim, M., King, N., Walsh, S. D., Boer, M., Donnelly, P. D., et al. (2020). Social media use and cyber-bullying: A cross-national analysis of young people in 42 countries. *Journal of Adolescent Health*, 66(6), 100–108.
14. Suler, J. (2004). The online disinhibition effect. *Cyberpsychology & Behavior*, 7(3), 321–326.
15. Dzoban, O. P., & Manuylov, Ye. M. (2016). Binarna opozyttsiia «svoboda–vidpovidalnist» v informatsiinomu suspilstvi: do postanovky problemy [Binary opposition “freedom–responsibility” in the information society: Towards problem formulation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho»*. Serii: Filosofiia, 1(28).
16. Lysenko, L. I. (2020). Pertseptyvni i kohnityvni konteksty vizualnykh manipuliatsii v media [Perceptual and cognitive contexts of visual manipulations in media]. *Molodyi vchenyi*, 9.1(85.1), 54–58.
17. Benson, B. (2016). Cognitive bias cheat sheet. Medium. Retrieved from <https://buster.medium.com/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>



18. Rheingold, H. (2002). Smart mobs: The next social revolution. New York: Perseus Publishing.

19. Ushno, I. M., & Oleshchenko, V. V. (2025). Etyka posthumanizmu: svoboda osobystosti v epokhu tekhnolohichnoho determinizmu [Ethics of posthumanism: Personal freedom in the era of technological determinism]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologhii*, 52, 167–173.

Дата першого надходження статті до видання: 07.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.05.2026





СЕРІЯ «Психологія»

UDC 159.923.2:616.89-008.44

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-332-346](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-332-346)

Krynychko Valeriia Vasylivna – Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0002-0391-417X>

Krynychko Volodymyr Andriiovych Master of Psychology, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, <https://orcid.org/0009-0008-8770-1868>

ARCHITECTURE OF THE BODILY SELF: A STRUCTURAL-FUNCTIONAL MODEL OF BODILY SELF PHENOMENOLOGY WITHIN A SALUTOGENIC FRAMEWORK

Abstract. The present paper theoretically substantiates and introduces into scientific discourse the original concept of the architecture of the bodily self as a multilevel structural-functional organization of the corporeal dimension of personality within the framework of the salutogenic approach. The architecture of the bodily self is conceptualized as a systemic configuration of interrelated cognitive representations of the body, emotionally evaluative attitudes toward it, behavioral bodily practices, and meaning-laden worldview interpretations of bodily experience, integrated into a coherent system of self-perception and self-regulation that mediates psychosomatic functioning and psychological well-being. The model is operationalized through five interrelated dimensions: cognitive-linguistic (associative and metaphorical body models, verbalization of bodily experience, embodied cognitive schemas); perceptual-somatic (body schema, bodily awareness, somatic memory); imaginal-representational (body image, subjective anatomy); emotional-evaluative (emotional attitude toward the body, corporeal self-esteem, bodily locus of control); and resource-salutogenic (bodily intelligence, bodily practices, psychosomatic competence, sense of coherence). On the basis of a synthesis of domestic and international research, it is argued that the concordance among these dimensions determines the level of bodily coherence, which is associated with an internal bodily locus of control, higher indices of psychological well-being, and a more pronounced sense of coherence. The architecture of the bodily self is interpreted as a potential corporeal generalized



resistance resource within the structure of salutogenesis, thereby opening new avenues for the development of psychodiagnostic approaches, the delineation of resource-based and risk-based profiles of the bodily self, and the creation of targeted psychoprophylactic and body-oriented psychotherapeutic programs aimed at enhancing bodily coherence and sustaining psychological well-being.

Keywords: architecture of the bodily self, salutogenic approach, phenomenology of the bodily self, body image, bodily locus of control, psychodiagnostics of the bodily self, predictors of bodily self development, psychosomatic phenomena of normal functioning, structural-functional characteristics of the bodily self, individual-psychological profiles of the bodily self, psychological well-being.

Криничко Валерія Василівна кандидат медичних наук, доцент, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, Міністерство освіти і науки України, <https://orcid.org/0000-0002-0391-417X>

Криничко Володимир Андрійович Магістр психології, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, Міністерство освіти і науки України, <https://orcid.org/0009-0008-8770-1868>

АРХІТЕКТУРА ТІЛЕСНОГО Я: СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ФЕНОМЕНОЛОГІЇ ТІЛЕСНОГО Я У КОНТЕКСТІ САЛЮТОГЕННОГО ПІДХОДУ

Анотація. В даній роботі теоретично обґрунтовується та вводиться в науковий обіг авторське поняття архітектури тілесного Я як багаторівневої структурно-функціональної організації тілесного виміру особистості в контексті салютогенного підходу. Архітектура тілесного Я трактується як системна конфігурація взаємопов'язаних когнітивних уявлень про тіло, емоційно-ціннісного ставлення до нього, поведінкових тілесних практик і смислово-світоглядних інтерпретацій тілесного досвіду, інтегрованих у цілісну систему самосприйняття й саморегуляції, що опосередковує психосоматичне функціонування та психологічне благополуччя. Модель конкретизується через п'ять взаємопов'язаних вимірів: когнітивно-мовний (асоціативні й метафоричні моделі тіла, вербалізація тілесного досвіду, втілені схеми мислення), перцептивно-соматичний (тілесна схема, тілесна усвідомленість, соматична пам'ять), образно-репрезентативний (body image, суб'єктивна анатомія), емоційно-ціннісний (емоційне ставлення до тіла, тілесна самооцінка, тілесний локус контролю) та ресурсно-салютогенний (тілесний інтелект, тілесні практики, психосоматична компетентність, sense of coherence). На основі узагальнення вітчизняних і зарубіжних досліджень обґрунтовується, що саме узгодженість між цими вимірами визначає рівень



тілесної когерентності, яка пов'язана з інтернальним тілесним локусом контролю, вищими показниками психологічного благополуччя та більш вираженим почуттям узгодженості. Архітектура тілесного Я інтерпретується як потенційний тілесний генералізований ресурс опору в структурі salutogenesis, що відкриває нові можливості для розроблення психодіагностичних підходів, виокремлення ресурсних і ризикових профілів тілесного Я та створення цілеспрямованих психопрофілактичних і тілесно орієнтованих психотерапевтичних програм, спрямованих на посилення тілесної когерентності та підтримання психологічного благополуччя.

Ключові слова: архітектура тілесного Я, салютогенний підхід, феноменологія тілесного Я, образ тіла, тілесний локус контролю, психодіагностика тілесного Я, предиктори розвитку тілесного Я, психосоматичні феномени нормального функціонування, структурно-функціональна характеристика тілесного Я, індивідуально-психологічні профілі тілесного Я, психологічне благополуччя.

PROBLEM STATEMENT

The problem of corporeality has acquired particular theoretical and practical significance, as the body is increasingly regarded not merely as the biological substrate of the psyche, but as the central dimension of subjectivity through which the individual experiences the self, the world, and personal well-being. Interest in the bodily self is intensifying within health psychology, psychosomatics, clinical psychology, phenomenology, and embodiment research, where the body emerges as a space of self-identification, self-regulation, and meaning-making. At the same time, despite the intensive development of these fields, contemporary knowledge of corporeality remains fragmentary: body image, body schema, bodily awareness, bodily self-consciousness, coping mechanisms, psychosomatic competence, and salutogenic resources are studied in isolation, while an integrative model that would consolidate these levels into a unified structural-functional system has yet to receive a completed theoretical formulation.

The bodily self is conceptualized as a multidimensional, multilevel component of the self-concept that combines cognitive, emotional-evaluative, behavioral, and meaning-laden worldview characteristics of corporeality. In the works of D.M. Turkova devoted to models of bodily self development, it is described as a complex structure comprising cognitive, emotional-evaluative, behavioral, and worldview components, whose interrelation is ensured through internal dialogue with the bodily self, psychosomatic competence, sanogenic thinking, and coping mechanisms. A particular place in this body of work is occupied by the concept of bodily locus of control, regarded as a significant mechanism of internal regulation: internality in relation to the body is associated with greater adaptability, active self-regulation, and a higher resource potential of the bodily self.



A substantial contribution to the psychodiagnostic dimension of this problem was made by T.B. Khomulenko and V. Kramchenkova, who developed the projective psychodiagnostic technique "Verbalization of the Bodily Self." This instrument enables investigation not only of the general attitude toward the body, but also of such complex characteristics as bodily awareness, bodily self-intelligibility, interoceptivity, metaphoricity, causality, capacity for internal dialogue, subjectivity, and the integrative quality of bodily experience. Contemporary domestic research has thus already moved beyond a reductive conception of the body as an object of evaluation or a "symptom carrier," approaching instead an understanding of the bodily self as a complexly and internally organized formation.

Nevertheless, even given these contributions, the bodily self is predominantly described as a set of components and mechanisms of their coordination, rather than as an integrated multilevel system with its own internal logic of construction. In other words, psychology already possesses fairly substantive knowledge of the individual constituents of the bodily self, yet has not produced a generalized construct that would allow their description as an architecture - that is, as a hierarchically organized structural-functional integrity.

Significant potential for such a generalization is found in international research on corporeality. Within the phenomenological tradition, Jenny Slatman, Thomas Fuchs, and other authors conceptualize the body as the primary mode of being-in-the-world, as the lived ground of selfhood rather than merely an object of observation or medical intervention. In this approach, the lived body constitutes the foundation for experiencing integrity, presence, and personal meaning. However, the phenomenological approach, while emphasizing lived corporeality, does not always provide a sufficiently precise account of the transition from immediate bodily experience to the cognitive, emotional, and behavioral structures of the bodily self.

Another influential line of inquiry is represented by research on the body schema. In the works of Cécile de Vignemont, Georg Brugger, and others, the body schema is conceived as a dynamic sensorimotor representation of the body, formed through the integration of proprioceptive, tactile, vestibular, and visual signals, and providing a pre-reflective sense of body ownership, spatial orientation, and movement coordination. The body schema operates predominantly implicitly and constitutes a kind of "functional scaffolding" of bodily subjectivity. Nevertheless, in the majority of such studies it is analyzed largely in isolation from body image, emotional-evaluative attitudes toward one's own corporeality, and mechanisms of psychological self-regulation.

A further important line of inquiry concerns body image research. In the classical and contemporary works of Thomas F. Cash, Niva Piran, Tracy Tylka, Sarah Alleva, and their colleagues, body image is defined as a cognitive-perceptual and emotional-evaluative construct encompassing representations of the body's shape, size,



proportions, and functioning, the degree of satisfaction with it, and socially mediated standards of physical attractiveness. Recent reviews convincingly demonstrate that negative body image and persistent body image concerns constitute significant risk factors for mental health, being associated with depression, anxiety, eating disorders, self-deprecation, social avoidance, and diminished quality of life. Conversely, the positive paradigm of body appreciation shows that bodily acceptance, a focus on functional capacities, body gratitude, and bodily awareness are associated with higher levels of psychological well-being, life satisfaction, and stress resilience. Here, too, however, body image is predominantly studied in isolation from body schema, the phenomenology of bodily experience, and the overall structural organization of the bodily self.

This problem acquires particular relevance in light of the salutogenic approach initiated by Aaron Antonovsky. Within salutogenesis, health is conceived as a continuum, movement along which is determined by the interaction of stressors, generalized resistance resources, and the sense of coherence (SOC). Aaron Antonovsky, Maurice Mittelmark, Monica Eriksson, Bengt Lindström, and other researchers demonstrate that SOC - comprising comprehensibility, manageability, and meaningfulness of life events - is directly associated with psychological well-being, resilience, and effective stress coping. However, the corporeal dimension of salutogenesis remains only partially elaborated: body-oriented practices, somatic education, and health-promoting techniques are described primarily as instruments of influence rather than as manifestations of a deeper internal organization of the bodily self as a resource.

It is precisely at this point that the need arises for a theoretical step that would integrate the various research lines into a unified conceptual framework. The author's own works and collaborative publications already converge toward such a synthesis: they disclose the phenomenology of the bodily self under conditions of traumatic experience, facial reconstruction, obesity, digitalized selfie culture, and cosmetic surgery; describe the structural-functional organization of the bodily self with the delineation of bodily experience, body schema, body image, bodily self-consciousness, and cognitive and emotional-evaluative components; substantiate the bodily self as a generalized resistance resource within the structure of salutogenesis; demonstrate the relationship between bodily awareness, positive embodiment, and sense of coherence with psychological well-being; and develop psychodiagnostic instruments for the operationalization of various levels of bodily subjectivity.

It may therefore be stated that a clear scientific contradiction presently exists: on the one hand, contemporary psychology has accumulated a substantial body of knowledge concerning individual dimensions of corporeality - bodily experience, body schema, body image, bodily self-consciousness, bodily awareness, bodily locus of control, embodiment, and salutogenic resources; on the other hand, both domestic and



international scholarship still lack a generalized theoretical construct that would systematically integrate these dimensions into a unified multilevel structural-functional model. It is for this reason that the present article necessitates the introduction of the novel authorial concept of the architecture of the bodily self.

In this study, the **architecture of the bodily self** is understood as the structural-functional organization of the corporeal dimension of personality, encompassing phenomenologically lived corporeal existence, body schema, body image, bodily self-consciousness, and cognitive, emotional-evaluative, meaning-laden worldview, and regulatory-behavioral mechanisms, integrated into a coherent system of self-perception and self-regulation that mediates psychosomatic functioning and psychological well-being. Within the salutogenic framework, this architecture may be conceptualized as a generalized resistance resource that links bodily experience to the formation of sense of coherence and the maintenance of well-being.

It is precisely the unresolved nature of this question that constitutes the research problem: despite the existence of numerous works on individual dimensions of corporeality, there is a lack of a model that would describe them as an internally ordered system. Accordingly, the theoretical substantiation, introduction, and elaboration of the new concept of the architecture of the bodily self as a structural-functional model of the phenomenology of the bodily self within the salutogenic framework is both timely and necessary.

The architecture of the bodily self is the structural-functional organization of the corporeal dimension of personality, encompassing interrelated cognitive representations of one's own body, emotional-evaluative attitudes toward it, behavioral bodily practices, and meaning-laden worldview interpretations of bodily experience, integrated into a coherent system of self-perception and self-regulation that mediates psychosomatic functioning and psychological well-being.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The bodily self is conceptualized as a multidimensional, multilevel component of the self-concept that combines cognitive, emotional-evaluative, behavioral, and meaning-laden worldview characteristics of corporeality. In the works of Daria Turkova ("Models of Bodily Self Development in Personality," "Factors of Bodily Self Development"), the bodily self is defined as a multidimensional component with a ramified structure; cognitive, emotional-evaluative, behavioral, and worldview components are delineated, whose interrelation is ensured through internal dialogue with the bodily self on the basis of psychosomatic competence, sanogenic thinking, and coping mechanisms. The highest level of corporeal manifestation within this tradition is regarded as the individual's corporeal being, which functions at the boundary of the conscious and the unconscious and determines the foundational experience of "being in a body."

On the basis of empirical research, D.M. Turkova introduces the concept of bodily locus of control as a specific coping mechanism for resolving somatized problems,



emphasizing that an internal bodily locus of control plays a key role in the internal regulation and coherence of the components of the bodily self. An important contribution to the psychodiagnostics of the bodily self was made by T.B. Khomulenko and V. Kramchenkova, who developed the projective diagnostic technique "Verbalization of the Bodily Self." This sentence completion instrument enables investigation of the indicators of psychosomatic competence - awareness, bodily self-intelligibility, interoceptivity, metaphoricity, causality, capacity for internal dialogue, subjectivity, and the integrative quality of bodily experience.

The works of D.M. Turkova and T.B. Khomulenko thus demonstrate a transition from simplified descriptions of attitudes toward the body to more complex componential and factorial models of the bodily self. At the same time, the structural-functional organization of the bodily self in these works is delineated primarily at the level of "components and mechanisms of coordination" and has not yet been formalized as an integrated multilevel architecture that would systematically incorporate the phenomenology of corporeal being, body schema, body image, bodily self-consciousness, and regulatory-behavioral links.

Within the psychology of corporeality and related approaches - phenomenological and cognitive-neuroscientific - the interrelation among bodily experience, body schema, and body image is being actively refined. The phenomenological investigations of Jenny Slatman and Thomas Fuchs conceptualize the body as the primary mode of being-in-the-world, providing the foundation for self-perception and meaning-making. Against this background, the concept of "body schema" is employed to denote the dynamic sensorimotor representation of the body, formed through the integration of proprioceptive, tactile, vestibular, and visual signals and providing a pre-reflective sense of body ownership, spatial orientation, and movement coordination C. de Vignemont, G. Brugger. It operates predominantly implicitly as the "functional scaffolding" of the embodied subject and serves as a basis for the formation of more conscious representations.

Body image, in the classical and contemporary investigations of Thomas F. Cash, N. Piran, Tracy Tylka, and S. Alleva, is conceptualized as a cognitive-perceptual and emotional-evaluative construct encompassing representations of the body's shape, size, proportions, and functioning, the degree of satisfaction with it, and socially mediated norms and ideals of physical attractiveness. International reviews of recent years attest that negative body image and persistent body image concerns have reached the scale of a global mental health problem, being statistically associated with depression, anxiety, eating disorders, self-injurious behavior, diminished life satisfaction, and reduced quality of life. In parallel, a positive paradigm has emerged - positive body image and body appreciation - within which N. Tylka, E. Wood-Barcalow, S. Alleva, and colleagues demonstrate that bodily acceptance, body gratitude, a focus on the body's functionality, and bodily awareness are associated with higher levels of psychological well-being, life satisfaction, and stress resilience.



N.V. Rodina analyzes body image and the physical self in relation to cultural appearance standards, gender roles, and age-specific features of corporeal experience. Against this background, the "Subjective Anatomy" technique, developed by T.B. Khomulenko, V.V. Krynychko, and V.S. Vasylevsky, proposes a multimodal standardized instrument for the quantitative assessment of perceptual-somatic discrepancies between subjective representations of the body and its objective anthropometric parameters, demonstrating high indices of reliability and validity, as well as associations with dysmorphophobia, anxiety-depressive symptomatology, and eating disorder pathology.

Despite the clear conceptual differentiation of body schema, body image, and bodily experience, in the majority of studies - both international and domestic - these constructs are investigated predominantly in isolation, without integration into a broader model of the bodily self, and even less so within the context of salutogenesis.

The salutogenic approach, initiated by Aaron Antonovsky and further developed in the works of Maurice Mittelmark, Bengt Lindström, Monica Eriksson, and others, proposes conceptualizing health as a continuum between the poles of "health" and "disease," where the direction of movement is determined by the interplay of generalized resistance resources (GRR) and the sense of coherence (SOC). SOC is defined as a global life orientation encompassing components of comprehensibility, manageability, and meaningfulness of life events and states, and is closely associated with resilience, psychological well-being, and the capacity for post-traumatic growth.

The corporeal dimension of salutogenesis remains only fragmentarily elaborated. Some studies describe body-oriented practices, somatic education, and salutogenic environmental design; however, in this context the body predominantly appears as an object of influence — through movement, spatial arrangements, and specialized techniques — rather than as an internally structured resource dimension of the self. The idea of the bodily self as a generalized resistance resource that sustains SOC is as yet only outlined in selected works related to bodily awareness, embodiment, and psychosomatic competence, and has not received a generalized structural model.

V.V. Krynychko and T.B. Khomulenko have been consistently developing:

- the phenomenology of the bodily self in the contexts of traumatic experience, facial reconstruction, obesity, digitalized selfie culture, and cosmetic surgery;
- the structural-functional organization of the bodily self, with the delineation of bodily experience, body schema, body image, bodily self-consciousness, and cognitive and emotional-evaluative components;
- the bodily self as a generalized resistance resource within the structure of salutogenesis, and the relationship of bodily awareness, positive embodiment, and sense of coherence to psychological well-being;
- a battery of psychodiagnostic instruments (including "Subjective Anatomy" and techniques for assessing the emotional-evaluative, cognitive, and regulatory levels of



the bodily self) that enable empirical operationalization of various levels of bodily subjectivity.

Notwithstanding these contributions, even within the framework of these developments there is still absent a generalized theoretical construct that would systematically integrate the phenomenological, sensorimotor (body schema), cognitive-perceptual (body image), reflective (bodily self-consciousness), emotional-evaluative, meaning-laden worldview, and regulatory-behavioral dimensions of corporeality into a unified structural-functional model directly embedded within the salutogenic context.

PURPOSE OF THE ARTICLE

The aim of the present article is to theoretically substantiate and describe the architecture of the bodily self as a multilevel structural-functional model of the phenomenology of the bodily self within the framework of the salutogenic approach, elucidating its role in psychological well-being.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL

The architecture of the bodily self proposed in this study is conceptualized as an integral structural-functional model designed to describe the internal organization of the corporeal dimension of personality within the salutogenic framework. The distinguishing feature of this model relative to existing componential and factorial descriptions lies in its focus not merely on the enumeration of elements - body image, body schema, bodily awareness, and so forth - but on their multidimensional interaction and functional integration into a system of self-perception, self-regulation, and psychological well-being.

The architecture of the bodily self is defined as the structural-functional organization of the corporeal dimension of personality, encompassing interrelated cognitive representations of one's own body, emotional-evaluative attitudes toward it, behavioral bodily practices, and meaning-laden worldview interpretations of bodily experience, integrated into a coherent system of self-perception and self-regulation that mediates psychosomatic functioning and psychological well-being. Within this framework, the bodily self emerges as a multilevel structure combining phenomenologically lived corporeal being, sensorimotor organization, cognitive-perceptual representations, emotional-evaluative and meaning-laden formations, and regulatory mechanisms.

At the macro-level, the architecture of the bodily self rests upon the four-component model substantiated in the corporeality research of D.M. Turkova: cognitive, emotional-evaluative, behavioral, and worldview components. The cognitive component encompasses knowledge, representations, and categorizations pertaining to one's own body; the emotional-evaluative component encompasses emotional attitudes toward corporeality and corporeal self-esteem; the behavioral component encompasses actual bodily practices (sleep, nutrition, physical activity,



self-care, help-seeking behavior); and the worldview component encompasses the place of the body within the system of life meanings - the body as resource, limitation, field of self-realization, "instrument," or "obstacle."

The proposed model elaborates these components through five interrelated dimensions of the architecture of the bodily self: cognitive-linguistic, perceptual-somatic, imaginal-representational, emotional-evaluative, and resource-salutogenic.

The **cognitive-linguistic dimension** encompasses associative and metaphorical models of the body, verbalization of bodily experience, and embodied cognitive schemas. Within the framework of embodied cognition, it has been demonstrated that basic image schemas and bodily metaphors constitute a transitional layer between sensorimotor experience and abstract categories; it is through them that corporeality "permeates" the structure of thought, determining the mode of conceptualizing experiences, space, force, control, boundaries, and vulnerability.

Associative body models form a multidimensional semantic field in which the body is linked to representations of the soul, space, functioning, strength, beauty, morality, control, and so on. Through this mechanism, corporeality is incorporated into a broader culturally mediated context of meanings and values. Metaphorical models - the body as machine, container, space, text, "armor," or "vulnerable envelope" - establish the frames within which health and illness, corporeal change and loss, aging, and recovery are interpreted.

The verbalization of internal bodily experience - the description of sensations, bodily signals, changes in appearance, and bodily states across various life situations — serves an integrative function. By transforming "raw" bodily impressions into narratives, the subject incorporates them into the structure of the self, rendering them objects of reflection and meaning-making. The cognitive-linguistic dimension thus functions as the semantic scaffolding of the architecture of the bodily self, determining how bodily experience is conceptualized and consolidated within personal history.

The perceptual-somatic dimension integrates body schema, bodily awareness, and somatic memory. Body schema, following C. de Vignemont, G. Brugger, and other authors, emerges as a dynamic sensorimotor representation of the body that provides a pre-reflective sense of body ownership, spatial orientation, and movement coordination. Bodily awareness may be understood as the capacity to register and differentiate bodily signals in the "here and now," while somatic memory refers to the body's propensity to retain experience in characteristic patterns of tension, posture, and movement. Together, these constitute the deep sensorimotor level of the architecture of the bodily self.

The imaginal-representational dimension is represented by body image and subjective anatomy. Body image, according to T.F. Cash, N. Piran, T. Tylka, and S. Alleva, encompasses representations of the body's shape, size, proportions, and functioning, as well as the degree of satisfaction or dissatisfaction with it. Negative



body image and persistent body image concerns are regarded as a global mental health challenge, associated with depressive and anxiety symptomatology, eating disorders, self-deprecation, and diminished life satisfaction. Positive body image, by contrast, is associated with bodily acceptance, a focus on the body's functionality, and higher levels of well-being.

Subjective anatomy - as a distinct area of empirical research - enables the quantitative assessment of perceptual-somatic discrepancies between the objective parameters of the body and their subjective representation, thereby affording this dimension operational precision. Within the model of the architecture of the bodily self, the perceptual-somatic and imaginal-representational dimensions are regarded as interrelated but non-identical levels: body schema provides the sensorimotor "infrastructure," while body image and subjective anatomy constitute conscious cognitive-emotional representations.

The emotional-evaluative dimension of the architecture of the bodily self encompasses emotional attitudes toward one's own body, corporeal self-esteem, bodily shame and pride, the sense of vulnerability or security, and value orientations toward corporeality. It reflects the degree to which corporeality is accepted, rejected, constrained, or supported by the subject. This dimension is closely linked to the general structure of self-attitude, as the body constitutes one of the primary "carriers" of self-esteem in contemporary culture.

The regulatory aspect of the emotional-evaluative level of the model is operationalized through the concept of bodily locus of control, introduced by T.B. Khomulenko and D.M. Turkova as a specific coping mechanism and indicator of bodily self-regulation. An internal bodily locus of control reflects the belief that one's own actions, lifestyle, self-regulation, and bodily practices substantially influence the condition of the body; an external locus reflects the attribution of responsibility for bodily states to external forces - physicians, circumstances, or "fate." Empirical evidence indicates that internality is associated with more adaptive coping strategies, active self-care, and greater resource potential of the bodily self, whereas externality is associated with helplessness, avoidance, and the chronification of somatic complaints.

In the proposed model, bodily locus of control functions as a nodal element connecting the emotional-evaluative, behavioral, and salutogenic levels of the architecture of the bodily self. Through it, the transition is realized from experiencing the body as an object to experiencing the body as a space of subjective agency and a resource of self-regulation.

The resource-salutogenic dimension of the model unfolds within the coordinates of A. Antonovsky's salutogenesis framework, in which generalized resistance resources (GRR) and the sense of coherence (SOC) are central. In the present study, the corporeal dimension of salutogenesis is conceptualized through the notions of bodily intelligence and psychosomatic competence.



Bodily intelligence is conceptualized as the capacity to recognize and differentiate bodily signals (awareness), to understand their origin and significance for health and well-being (knowledge), and to act accordingly through bodily practices and self-regulation. Psychosomatic competence supplements this construct with the capacity to link bodily states to emotional and cognitive processes, to avoid catastrophizing somatic symptoms, and to employ bodily resources as resistance in stress situations.

Within the salutogenic framework, the bodily self emerges as a generalized resistance resource: through the sense of "rootedness" in one's own body, the comprehension of bodily signals, and the experience of influencing corporeal states, the key components of sense of coherence - comprehensibility, manageability, and meaningfulness of corporeal being - are formed. The resource-salutogenic dimension of the architecture of the bodily self thus directly links bodily experience to resilience, adaptability, and psychological well-being.

An important principle of the proposed model is the treatment of the architecture of the bodily self not as a static sum of levels, but as a dynamic system in which constant exchange occurs among the perceptual-somatic, cognitive-linguistic, imaginal-representational, emotional-evaluative, and resource-salutogenic components. Changes at one level - in bodily awareness or body image - progressively reverberate across the others: metaphorical body models are transformed, bodily locus of control shifts, bodily practices and meaning-laden interpretations of experience are modified.

From this perspective, the salutogenic development of the bodily self may be described as a process of strengthening the connections among the dimensions of the architecture, through which bodily experience becomes more meaningful, manageable, and integrated into the system of life meanings. The growth of bodily coherence - the concordance among the felt, the conscious, the symbolized, and the regulated levels of corporeality - manifests in higher indices of sense of coherence and psychological well-being.

The proposed model of the ***architecture of the bodily self*** thus not only integrates existing approaches to the study of corporeality - body schema, body image, phenomenology of bodily experience, bodily locus of control, bodily intelligence, and salutogenesis - but also establishes a new theoretical field within which the corporeal dimension is conceptualized as an internally ordered resource space of the personality. This creates the foundation for the further empirical operationalization of the architecture of the bodily self, the delineation of its profiles, and the investigation of their relationship to psychological well-being across diverse groups and contexts.

Discussion of the Results

The identified associations between indices of bodily awareness, subjective anatomy, bodily locus of control, and bodily intelligence, on the one hand, and indices of psychological well-being and sense of coherence, on the other, indicate that these variables constitute not a random set of measures but a coherent configuration functioning as a resource space of the personality.



First, the results demonstrated that the adequacy of perceptual-somatic representations and stable bodily awareness are associated with a more accepting attitude toward the body and an internal bodily locus of control. This corroborates the model's proposition regarding the foundational role of the sensorimotor and imaginal-representational levels in organizing the emotional-evaluative component of the architecture of the bodily self.

Second, the character of bodily experience verbalization and the dominant bodily metaphors were found to be associated with parameters of psychosomatic competence and bodily intelligence. More differentiated, resource-oriented descriptions of the body were associated with greater comprehension of bodily signals and more constructive self-care strategies, thereby empirically substantiating the role of the cognitive-linguistic dimension as the "semantic scaffolding" of the architecture of the bodily self.

Third, systematic associations were established between bodily intelligence, bodily practices, psychosomatic competence, and indices of sense of coherence and psychological well-being. This provides grounds for conceptualizing the architecture of the bodily self as one of the corporeal generalized resistance resources within the salutogenic framework, through which bodily experience is integrated into the structure of SOC and subjective well-being.

Fourth, profile analysis enabled the delineation of resource-based and risk-based configurations of the architecture of the bodily self, distinguished by the degree of integration among its dimensions. This corroborates the dynamic rather than static character of the model and points to the potential of targeted psychoprophylactic and psychotherapeutic interventions aimed at enhancing bodily coherence.

In summary, the findings support the theoretical utility of introducing the concept of the architecture of the bodily self and demonstrate its productive capacity for describing the relationship between bodily experience, regulatory mechanisms, and psychological well-being within the salutogenic perspective.

CONCLUSIONS

1. The concept of the architecture of the bodily self has been introduced and theoretically substantiated as a multilevel structural-functional organization of the corporeal dimension of personality, integrating bodily experience, representations, attitudes, and regulation.
2. It has been demonstrated that concordance among the perceptual-somatic, cognitive-linguistic, imaginal-representational, emotional-evaluative, and resource-salutogenic components is associated with bodily acceptance, an internal bodily locus of control, higher sense of coherence, and psychological well-being.
3. It is concluded that the architecture of the bodily self may be conceptualized as a corporeal generalized resistance resource within the structure of the salutogenic approach, and serves as a promising foundation for psychodiagnostics, psychoprophylaxis, and body-oriented interventions.



References

1. Antonovsky A. *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
2. Eriksson M., Lindström B. Antonovsky's sense of coherence scale and its relation with quality of life: A systematic review. *Journal of Epidemiology and Community Health*. 2007;61(11):938–944.
3. Mittelmark M.B., Bauer G.F., Eriksson M., Sagy S., Pelikan J.M., Lindström B., Espnes G.A. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. Cham: Springer, 2017.
4. Mittelmark M.B., Bauer G.F., Pelikan J.M. et al. Salutogenesis and the origins of a new paradigm in health promotion. In: Mittelmark M.B. et al. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. 2nd ed. Cham: Springer, 2022.
5. Pelikan J.M., Sagy S., Eriksson M. et al. Salutogenesis and health promotion: Developments in theory and practice. In: Mittelmark M.B. et al. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. 2nd ed. Cham: Springer, 2022.
6. Eriksson M. The Sense of Coherence in the Salutogenic Model of Health. In: Mittelmark M.B. et al. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. Cham: Springer, 2017.
7. Downe S. et al. Salutogenesis in health promotion: A guiding theory and practice. In: Mittelmark M.B. et al. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. Cham: Springer, 2017.
8. Cash T.F., Smolak L. (eds.). *Body Image: A Handbook of Science, Practice, and Prevention*. 2nd ed. New York: Guilford Press, 2011.
9. Relationship Between Body Image Satisfaction, Psychological Well-Being and Resilience. *International Journal of Indian Psychology*. 2024;12(3).
10. Herbert B.M., Blechert J., Hautzinger M., Matthias E., Herbert C. Intuitive eating is associated with interoceptive sensitivity. *Appetite*. 2013;70:22–30.
11. Mehling W.E. et al. The Multidimensional Assessment of Interoceptive Awareness (MAIA): Psychometric properties in a clinical sample. *Annals of Behavioral Medicine*. 2012;44(2): 222–235.
12. Duarte C., Ferreira C., Trindade I. A., Pinto-Gouveia J. (2015). Body image and college women's quality of life: The importance of being self-compassionate. *Journal of Health Psychology*, 20(6), 754–764. <https://doi.org/10.1177/1359105315573438>
13. Merino M., Tornero-Aguilera J. F., Rubio-Zarapuz A. (2024). Body perceptions and psychological well-being: A review of the impact of social media and physical measurements on self-esteem and mental health with a focus on body image satisfaction and its relationship with cultural and gender factors. *Healthcare*, 12(14), 1396. <https://doi.org/10.3390/healthcare12141396>
14. Moghadam N. A., Nasrabadi F., Yazdani M. M. (2018). Relationship between body image and psychological well-being in patients with morbid obesity. *Journal of Health, Population and Nutrition*, 37, Article 18. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5845121/>
15. Jackson K. L., Janssen I., Appelhans B. M., Kazlauskaitė R., Karavolos K., Dugan S. A., Avery E. A., Kravitz H. M. (2014). Body image satisfaction and depression in midlife women. *Archives of Women's Mental Health*, 17(3), 177–184. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24623160/>

Література

1. Antonovsky A. *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
2. Eriksson M., Lindström B. Antonovsky's sense of coherence scale and its relation with quality of life: A systematic review. *Journal of Epidemiology and Community Health*. 2007;61(11): 938–944.



3. Mittelmark M.B., Bauer G.F., Eriksson M., Sagy S., Pelikan J.M., Lindström B., Espnes G.A. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. Cham: Springer, 2017.
4. Mittelmark M.B., Bauer G.F., Pelikan J.M. et al. Salutogenesis and the origins of a new paradigm in health promotion. In: Mittelmark M.B. et al. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. 2nd ed. Cham: Springer, 2022.
5. Pelikan J.M., Sagy S., Eriksson M. et al. Salutogenesis and health promotion: Developments in theory and practice. In: Mittelmark M.B. et al. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. 2nd ed. Cham: Springer, 2022.
6. Eriksson M. The Sense of Coherence in the Salutogenic Model of Health. In: Mittelmark M.B. et al. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. Cham: Springer, 2017.
7. Downe S. et al. Salutogenesis in health promotion: A guiding theory and practice. In: Mittelmark M.B. et al. (eds.). *The Handbook of Salutogenesis*. Cham: Springer, 2017.
8. Cash T.F., Smolak L. (eds.). *Body Image: A Handbook of Science, Practice, and Prevention*. 2nd ed. New York: Guilford Press, 2011.
9. Relationship Between Body Image Satisfaction, Psychological Well-Being and Resilience. *International Journal of Indian Psychology*. 2024;12(3).
10. Herbert B.M., Blechert J., Hautzinger M., Matthias E., Herbert C. Intuitive eating is associated with interoceptive sensitivity. *Appetite*. 2013;70:22–30.
11. Mehling W.E. et al. The Multidimensional Assessment of Interoceptive Awareness (MAIA): Psychometric properties in a clinical sample. *Annals of Behavioral Medicine*. 2012;44(2): 222–235.
12. Duarte C., Ferreira C., Trindade I. A., Pinto-Gouveia J. (2015). Body image and college women's quality of life: The importance of being self-compassionate. *Journal of Health Psychology*, 20(6), 754–764. <https://doi.org/10.1177/1359105315573438>
13. Merino M., Tornero-Aguilera J. F., Rubio-Zarapuz A. (2024). Body perceptions and psychological well-being: A review of the impact of social media and physical measurements on self-esteem and mental health with a focus on body image satisfaction and its relationship with cultural and gender factors. *Healthcare*, 12(14), 1396. <https://doi.org/10.3390/healthcare12141396>
14. Moghadam N. A., Nasrabadi F., Yazdani M. M. (2018). Relationship between body image and psychological well-being in patients with morbid obesity. *Journal of Health, Population and Nutrition*, 37, Article 18. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5845121/>
15. Jackson K. L., Janssen I., Appelhans B. M., Kazlauskaitė R., Karavolos K., Dugan S. A., Avery E. A., Kravitz H. M. (2014). Body image satisfaction and depression in midlife women. *Archives of Women's Mental Health*, 17(3), 177–184. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24623160/>

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 159.922.72:159.952:159.955

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-347-359](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-347-359)

Авер'янова Аліна Миколаївна здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 053 Психологія, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2375-3350>

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ УВАГИ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ ЗАЛЕЖНО ВІД КОГНІТИВНОГО СТИЛЮ

Анотація. Стаття присвячена емпіричному дослідженню особливостей розвитку властивостей уваги залежно від когнітивного стилю полезалежність-полenezалежність у дітей молодшого шкільного віку. У емпіричному дослідженні прийняло участь 239 учнів молодшого шкільного віку. Статистичну обробку даних здійснено за допомогою пакета IBM SPSS Statistics із використанням U-критерію Манна-Уїтні, критерію Краскела-Уолліса (з корекцією Бонферроні) та кореляційного аналізу Спірмена.

У дослідженні виявлено наявність статистичних відмінностей у розвитку властивостей уваги між учнями з різними полюсами когнітивного стилю полезалежність-полenezалежність. Полenezалежні учні демонструють вищий рівень розвитку концентрації, стійкості, обсягу, перемикання та розподілу уваги, а також більш диференційовану й організовану структуру взаємозв'язків між властивостями уваги. Натомість у полезалежних учнів структура уваги є більш інтегрованою, але менш диференційованою. Отримані результати емпіричного дослідження свідчать про існування двох відмінних траєкторій розвитку властивостей уваги у молодшому шкільному віці, зумовлених особливостями когнітивного стилю полезалежність-полenezалежність. Полenezалежність асоціюється з більш тривалим, диференційованим і гнучким розвитком уваги, тоді як полезалежність характеризується більш ранньою стабілізацією показників та менш вираженою подальшою динамікою.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для індивідуалізації навчального процесу, розроблення психолого-педагогічних рекомендацій щодо розвитку властивостей уваги молодших школярів з урахуванням їхніх когнітивно-стильових особливостей.

Ключові слова: увага, розвиток уваги, властивості уваги, концентрація, обсяг, стійкість, розподіл, перемикання, молодший шкільний вік, когнітивний стиль, полезалежність, полenezалежність.



Averyanova Alina Mykolaivna student of the third (educational and scientific) level of higher education in speciality 053 Psychology, Dragomanov Ukrainian State University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-2375-3350>

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF ATTENTION IN YOUNGER SCHOOLCHILDREN DEPENDING ON THE COGNITIVE STYLE

Abstract. The article is devoted to an empirical study of the features of the development of attention properties depending on the cognitive style field-dependent-field-independent in primary school children. 239 primary school students participated in the empirical study. Statistical data processing was carried out using the IBM SPSS Statistics package using the Mann-Whitney U-test, the Kruskal-Wallis test (with Bonferroni correction) and Spearman correlation analysis.

The study revealed the presence of statistical differences in the development of attention properties between students with different poles of the cognitive style field-dependent-field-independent. Field-independent students demonstrate a higher level of development of concentration, stability, volume, switching and distribution of attention, as well as a more differentiated and organized structure of relationships between attention properties. In contrast, in field-dependent students, the structure of attention is more integrated, but less differentiated. The obtained results of the empirical study indicate the existence of two distinct trajectories of the development of attention properties in younger school age, determined by the features of the cognitive style field dependence-field independence. Field independence is associated with a longer, differentiated and flexible development of attention, while field dependence is characterized by earlier stabilization of indicators and less pronounced subsequent dynamics.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the obtained results for individualization of the educational process, development of psychological and pedagogical recommendations for the development of attention properties of younger schoolchildren, taking into account their cognitive and stylistic features.

Keywords: attention, development of attention, attention properties, concentration, volume, stability, distribution, switching, younger school age, cognitive style, field-dependence, field-independence.

Постановка проблеми. Однією з найважливіших передумов успішного навчання учнів молодшого шкільного віку є достатній рівень розвитку уваги, яка забезпечує вибірковість, цілеспрямованість і регуляцію пізнавальної діяльності. Саме в молодшому шкільному віці відбувається інтенсивне становлення довільної уваги та вдосконалення її основних властивостей: концентрації, обсягу, стійкості, перемикання й розподілу, що створює основу для оволодіння навчальною діяльністю та досягнення навчальної успішності.



У сучасній психолого-педагогічній науці значна увага приділяється дослідженню чинників, які визначають ефективність навчальної діяльності молодших школярів. Насамперед вивчається роль індивідуально-психологічних характеристик особистості, зокрема мотивації, здібностей, наполегливості, саморегуляції та інших особистісних ресурсів. Водночас недостатньо уваги приділяється стильовим, зокрема когнітивно-стильовим, особливостям учнів [2].

Когнітивний стиль розглядається як індивідуально своєрідний спосіб сприймання, переробки та засвоєння інформації у процесі пізнавальної діяльності [4]. Сучасні дослідження свідчать, що розвиток уваги зумовлюється не лише віковими закономірностями психічного розвитку, а й індивідуальними особливостями організації пізнавальної діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення когнітивних стилів як відносно стійких способів опрацювання інформації, які визначають характер взаємодії особистості з інформаційним середовищем. Когнітивні стилі відображають індивідуальні уподобання в обробці інформації, що, у свою чергу, визначає підходи до навчання та розв'язання задач [3]. Когнітивні стилі впливають на перебіг базових пізнавальних процесів і можуть виступати важливим чинником розвитку уваги. Вони зумовлюють специфіку навчальних ситуацій, у яких дитина демонструє найвищий рівень зосередженості, контролю та стійкості уваги [7].

Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових праць свідчить про значний інтерес дослідників до проблеми розвитку уваги у молодшому шкільному віці та вивчення когнітивних стилів як чинників навчальної діяльності. Водночас недостатньо дослідженими залишаються особливості розвитку властивостей уваги у молодших школярів залежно від їхніх когнітивно-стильових характеристик. Зокрема, потребують уточнення відмінності у розвитку концентрації, обсягу, стійкості, перемикання та розподілу уваги в учнів із різними полюсами когнітивного стилю полезалежність-полenezалежність.

У зв'язку з цим актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглиблення наукових уявлень про взаємозв'язок когнітивного стилю полезалежність-полenezалежність і властивостей уваги в молодшому шкільному віці. Вивчення зазначеної проблеми має важливе теоретичне значення для розширення знань про індивідуально-психологічні чинники розвитку уваги та практичне значення для індивідуалізації навчання і психолого-педагогічного супроводу дітей молодшого шкільного віку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема когнітивних стилів посідає важливе місце у сучасній психологічній науці. Засновником досліджень когнітивного стилю полезалежність-полenezалежність вважають Н. Witkin, який розглядав його як індивідуальну особливість перцептивної організації та переробки інформації. Спрямованість контролювати вплив поля за рахунок опори на внутрішній досвід і легко виділяти



частину зі складної фігури отримала назву полenezалежності. А тенденція покладатися на зовнішнє видиме поле і зазнавати труднощів у виділенні частин цілого – полenezалежності [1].

Сучасні емпіричні дослідження підтверджують значущу роль когнітивного стилю полenezалежність-полenezалежність у розвитку характеристик уваги в дітей молодшого шкільного віку. У низці робіт встановлено, що полenezалежність пов'язана з більш високим рівнем розвитку уваги. Зокрема, полenezалежні діти молодшого шкільного віку демонструють вищі показники селективності, стійкості, перемикавання та фокусування уваги, ефективніше ігнорують нерелевантні стимули та характеризуються кращим когнітивним контролем [6, 5, 8].

Теоретичний аналіз наукових праць засвідчив недостатню кількість ґрунтовних емпіричних досліджень розвитку уваги учнів молодшого шкільного віку залежно від когнітивного стилю полenezалежність-полenezалежність. Це зумовило необхідність проведення експериментального вивчення зазначеної проблеми.

Метою статті є дослідження особливостей розвитку властивостей уваги молодших школярів залежно від когнітивного стилю полenezалежність-полenezалежність.

Виклад основного матеріалу. Емпіричне дослідження проводилося на базі загальноосвітньої школи № 286 та навчально-виховного комплексу «Міжнародний ліцей МАУП» м. Києва. Вибірку становили 239 учнів молодшого шкільного віку. Характеристика вибірки за класами та статтю:

- 1 клас - 64 особи (34 хлопчики, 30 дівчат);
- 2 клас - 58 осіб (34 хлопчики, 24 дівчини);
- 3 клас - 61 особа (33 хлопчики, 28 дівчат);
- 4 клас - 56 осіб (26 хлопчиків, 30 дівчат).

Для дослідження властивостей уваги та когнітивного стилю застосовувалися стандартизовані методики, що забезпечують надійність і валідність даних.

Властивості уваги вивчалися за допомогою таких методик:

- методика Г. Мюнстерберга (концентрація уваги);
- методика «Запам'ятай та розстав крапки» (обсяг уваги);
- методика «Кільця Ландольта» (стійкість, розподіл, перемикавання уваги).

Когнітивний стиль полenezалежність-полenezалежність діагностувався за методикою «Приховані фігури» К. Готтшальдта.

Для статистичної обробки емпіричних даних використовувався програмний пакет IBM SPSS Statistics. Використані наступні статистичні методи: U-критерій Манна-Уїтні, кореляційний аналіз за Спірменом, критерій Краскала-Уоллеса (з урахуванням корекції Бонферроні).

Спочатку проводився порівняльний аналіз показників властивостей уваги між групами учнів, диференційованими за полюсами когнітивних стилів полenezалежність-полenezалежність.



лежність-поленезалежність. Результати порівняльного аналізу (U-критерій Манна-Уїтні) засвідчили статистично значущі відмінності за всіма властивостями уваги (Рис.1). Поленезалежні учні молодшого шкільного віку демонструють вищі показники концентрації ($U = 4545,000$; $p < 0,001$), обсягу ($U = 4969,500$; $p < 0,001$), стійкості ($U = 4801,500$; $p < 0,001$), розподілу ($U = 4873,000$; $p < 0,001$) та перемикання уваги ($U = 4567,500$; $p < 0,001$).

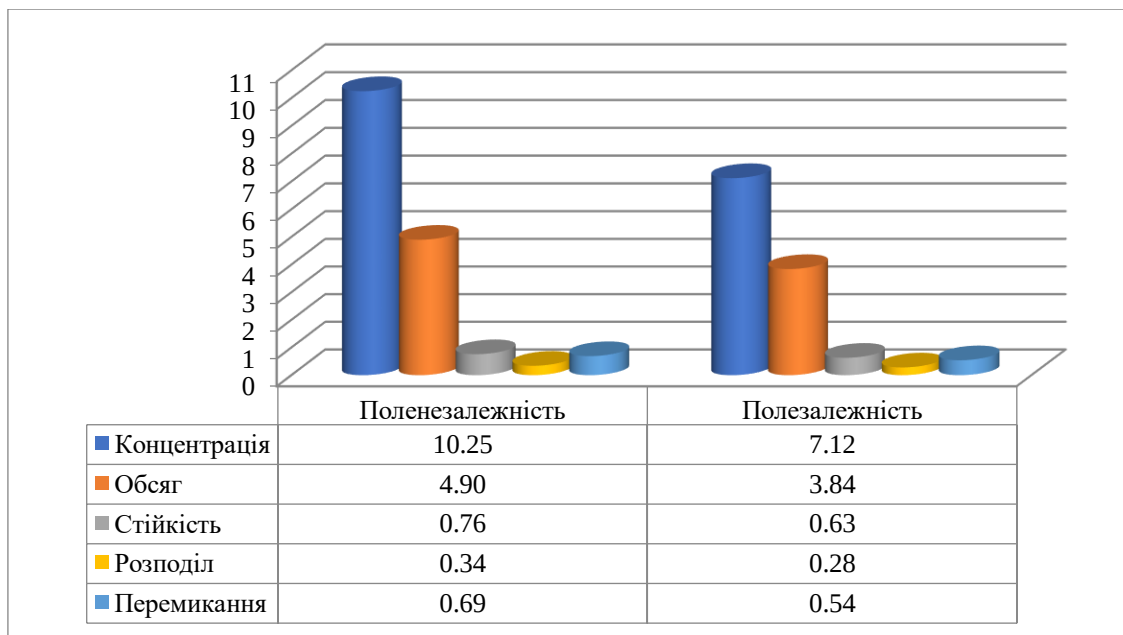


Рис. 1. Середні значення показників властивостей уваги у молодших школярів залежно від когнітивного стилю полезалежність-поленезалежність

Аналіз статевих відмінностей показав, що у поленезалежному полюсі дівчата мають вищі показники концентрації, стійкості та перемикання уваги ($p < 0,05$), тоді як у групі полезалежних молодших школярів значущих відмінностей між хлопчиками та дівчатами не виявлено.

Для виявлення статистично значущих відмінностей у динаміці розвитку властивостей уваги поленезалежних та полезалежних молодших школярів застосовано критерій Краскела-Уолліса. Дослідження вікової динаміки (1-4 класи) виявило статистично значуще зростання всіх властивостей уваги в обох групах досліджуваних ($p < 0,001$) (Таблиця 1-2).



Таблиця 1

**Динаміка розвитку властивостей уваги
поленезалежних молодших школярів**

Період навчання	Властивості уваги				
	концентрація	обсяг	стійкість	розподіл	перемикання
	$M \pm \sigma$	$M \pm \sigma$	$M \pm \sigma$	$M \pm \sigma$	$M \pm \sigma$
1 клас	$2,63 \pm 1,30$	$2,25 \pm 0,46$	$0,50 \pm 0,14$	$0,27 \pm 0,08$	$0,37 \pm 0,20$
2 клас	$8,85 \pm 4,35$	$4,81 \pm 1,94$	$0,64 \pm 0,19$	$0,32 \pm 0,11$	$0,60 \pm 0,16$
3 клас	$10,37 \pm 5,13$	$4,67 \pm 2,47$	$0,74 \pm 0,22$	$0,30 \pm 0,09$	$0,65 \pm 0,17$
4 клас	$12,56 \pm 4,27$	$5,63 \pm 1,46$	$0,90 \pm 0,19$	$0,40 \pm 0,12$	$0,85 \pm 0,28$

Таблиця 2

**Динаміка розвитку властивостей уваги
полезалежних молодших школярів**

Період навчання	Властивості уваги				
	концентрація	обсяг	стійкість	розподіл	перемикання
	$M \pm \sigma$	$M \pm \sigma$	$M \pm \sigma$	$M \pm \sigma$	$M \pm \sigma$
1 клас	$3,54 \pm 2,32$	$2,57 \pm 0,78$	$0,48 \pm 0,17$	$0,22 \pm 0,11$	$0,39 \pm 0,16$
2 клас	$7,45 \pm 4,06$	$3,94 \pm 1,69$	$0,61 \pm 0,20$	$0,27 \pm 0,09$	$0,54 \pm 0,14$
3 клас	$9,94 \pm 4,27$	$4,90 \pm 2,09$	$0,78 \pm 0,17$	$0,32 \pm 0,13$	$0,68 \pm 0,24$
4 клас	$14,00 \pm 4,63$	$6,20 \pm 1,47$	$0,92 \pm 0,25$	$0,42 \pm 0,10$	$0,83 \pm 0,34$

Найбільш інтенсивний розвиток у поленезалежних учнів молодшого шкільного віку спостерігається щодо концентрації уваги: у четвертокласників її показники у 4,8 рази вищі, ніж у першокласників. Обсяг уваги збільшився у 2,5 рази, перемикання у 2,3 рази, стійкість у 1,8 рази, а от розподіл зріс лише у 1,5 рази.

Парні порівняння рівня розвитку властивостей уваги у поленезалежних молодших школярів (1-4 класи, з урахуванням корекції Бонферроні) показали, що найбільш виражені зміни відбуваються між 1 і 2 класами. У цей період виявлено статистично значущі відмінності за концентрацією ($Z = 2,917$; $p = 0,004$; скориговане $p = 0,021$) та обсягом уваги ($Z = 3,007$; $p = 0,003$; скориговане $p = 0,016$), тоді як подальші зміни (2-3 та 3-4 класи) здебільшого не досягають рівня значущості, що вказує на стабілізацію показників цих властивостей уваги після 2 класу.

Стойкість і розподіл уваги демонструють іншу динаміку: значущі відмінності виявлено між 3 і 4 класами (стійкість: $Z = 2,961$; $p = 0,003$; скориговане $p = 0,018$; розподіл: $Z = 3,536$; $p < 0,001$; скориговане $p = 0,002$), що свідчить про пізніший розвиток цих властивостей уваги. Перемикання уваги характеризується значущою, але нестійкою динамікою: відмінності між 1 і 2 класами втрачають значущість після корекції (скориговане $p = 0,285$), тоді як між 3 і 4 класами зберігається значущий ефект ($Z = 2,923$; $p = 0,003$; скориговане $p = 0,021$).

Найбільш інтенсивного розвитку у полезалежних молодших школярів зазнає концентрація уваги: середні показники у четвертокласниках у 4 рази вищі,



ніж у першокласниках. Обсяг уваги зріс у 2,4 рази, перемикання - у 2,1 рази, стійкість і розподіл лише у 1,9 рази.

Парні порівняння рівня розвитку властивостей уваги у полезалежних молодших школярів (з урахуванням корекції Бонферроні) засвідчили, що найбільш виражені зміни відбуваються між 1 і 2 класами. У цей період виявлено статистично значущі відмінності за концентрацією ($Z = 4,147$; $p < 0,001$; скориговане $p < 0,001$), обсягом ($Z = 3,533$; $p < 0,001$; скориговане $p = 0,002$), стійкістю ($Z = 2,690$; $p = 0,007$; скориговане $p = 0,043$) та перемиканням уваги ($Z = 3,144$; $p = 0,002$; скориговане $p = 0,010$). У подальшому (2-4 класи) більшість показників уваги демонструють тенденцію до стабілізації без статистично значущих змін. Винятком є стійкість уваги, для якої зберігаються значущі відмінності між 2 і 3 класами ($Z = 3,184$; $p = 0,001$; скориговане $p = 0,009$), що свідчить про більш тривалий характер її розвитку порівняно з іншими властивостями уваги. Щодо розподілу уваги, то тенденційні відмінності між 1-2 класами ($p = 0,017$; скориговане $p = 0,104$) та 3-4 класами ($p = 0,018$; скориговане $p = 0,110$) після корекції не підтвердилися, що вказує на поступовий і нерівномірний характер розвитку розподілу уваги у полезалежних учнів молодшого шкільного віку.

Отже, в обох групах досліджуваних учнів молодшого шкільного віку найбільш інтенсивний розвиток властивостей уваги спостерігається між 1 і 2 класами. Однак, у полезалежних учнів розвиток властивостей уваги має більш диференційований і хвилюподібний характер, тоді як у полезалежних учнів після початкового етапу переважає стабілізація показників властивостей уваги і менш виражена подальша динаміка.

Для виявлення взаємозв'язків між властивостями уваги та показниками когнітивного стилю полезалежність-полезалежність у дітей молодшого шкільного віку було застосовано кореляційний аналіз Спірмена (табл. 3-4).

Таблиця 3

Значущі коефіцієнти кореляції Спірмена показників властивостей уваги та когнітивного стилю у полезалежних молодших школярах

Властивості уваги	Концентрація	Обсяг	Стійкість	Розподіл	Перемикання	Продуктивність	КПВ	ЗЧ
Концентрація	-	0,300**	0,569***	0,447***	0,400***	0,285**	0,171	-0,174
Обсяг	0,300**	-	0,406***	0,389***	0,388***	0,196*	0,304**	0,090
Стійкість	0,569***	0,406***	-	0,590**	0,559***	0,258**	0,199*	-0,179
Розподіл	0,447***	0,389***	0,590***	-	0,567***	0,311***	0,258**	-0,096
Перемикання	0,400***	0,388***	0,559***	0,567***	-	0,345***	0,259**	-0,150

Примітка: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

КПВ - кількість правильних відповідей; ЗЧ - загальний час



Результати показали, що у полнезалежних учнів показник продуктивності когнітивного стилю статистично значуще пов'язаний із концентрацією ($r = 0,285$; $p = 0,003$), обсягом ($r = 0,196$; $p = 0,045$), стійкістю ($r = 0,258$; $p = 0,008$), розподілом ($r = 0,311$; $p = 0,001$) та перемиканням уваги ($r = 0,345$; $p < 0,001$). Отримані дані свідчать, що чим вищою є продуктивність когнітивного стилю, тим вищими є показники концентрації, обсягу, стійкості, розподілу та перемикання уваги.

Крім того, встановлено статистично значущі позитивні кореляції між показником кількості правильних відповідей (КПВ) та окремими властивостями уваги: обсягом ($r = 0,304$; $p = 0,002$), стійкістю ($r = 0,199$; $p = 0,040$), розподілом ($r = 0,258$; $p = 0,008$) і перемиканням ($r = 0,259$; $p = 0,007$). Це дає підстави стверджувати, що вищий рівень успішності виконання завдань пов'язаний із кращим розвитком зазначених характеристик уваги у полнезалежних школярів молодшого шкільного віку.

Аналіз кореляційної матриці показав, що всі властивості уваги у полнезалежних учнів перебувають у статистично значущих взаємозв'язках ($r = 0,30$ – $0,59$; $p < 0,01$). Така структура кореляцій свідчить про достатньо впорядковану та водночас диференційовану систему регуляції уваги, у якій окремі властивості виконують відносно самостійні функції.

Найвищі коефіцієнти кореляції зафіксовано між концентрацією, стійкістю, розподілом і перемиканням уваги ($r = 0,559$ – $0,590$; $p < 0,001$), що вказує на їх тісне функціональне поєднання. Особливе місце в структурі взаємозв'язків посідає стійкість уваги, яка характеризується найсильнішими зв'язками з іншими властивостями. Зокрема, високі кореляції зі концентрацією ($r = 0,569$) та розподілом уваги ($r = 0,590$) дозволяють розглядати стійкість як центральний компонент системи уваги, що забезпечує стабільність і продуктивність когнітивного контролю. Водночас розподіл уваги тісно пов'язаний як зі стійкістю ($r = 0,590$), так і з перемиканням ($r = 0,567$), що відображає здатність полнезалежних учнів ефективно перерозподіляти увагу без втрати зосередженості.

Таблиця 4

Значущі коефіцієнти кореляції Спірмена показників властивостей уваги та когнітивного стилю у полнезалежних молодших школярах

Властивості уваги	Концентрація	Обсяг	Стійкість	Розподіл	Перемикання	Продуктивність	КПВ	ЗЧ
Концентрація	-	0,439***	0,603***	0,495***	0,482***	0,390***	0,355***	-0,099
Обсяг	0,439***	-	0,508***	0,427***	0,466***	0,371***	0,353***	-0,057
Стійкість	0,603***	0,508***	-	0,607**	0,705***	0,414***	0,370**	-0,085
Розподіл	0,495***	0,427***	0,607***	-	0,530***	0,329***	0,336**	-0,025
Перемикання	0,482***	0,466***	0,705***	0,530***	-	0,369***	0,224**	-0,170*

Примітка: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

КПВ – кількість правильних відповідей; ЗЧ – загальний час



У групі полезалежних учнів також виявлено статистично значущі позитивні зв'язки між показником продуктивності когнітивного стилю та всіма досліджуваними властивостями уваги: концентрацією ($r = 0,390$; $p < 0,001$), обсягом ($r = 0,371$; $p < 0,001$), стійкістю ($r = 0,414$; $p < 0,001$), розподілом ($r = 0,329$; $p < 0,001$) і перемиканням уваги ($r = 0,369$; $p < 0,001$). Отримані результати свідчать про те, що вищий рівень продуктивності когнітивного стилю пов'язаний із вищими показниками розвитку властивостей уваги.

Кореляційний аналіз також засвідчив наявність статистично значущих позитивних зв'язків між показником кількості правильних відповідей (КПВ) та властивостями уваги: концентрацією ($r = 0,355$; $p < 0,001$), обсягом ($r = 0,353$; $p < 0,001$), стійкістю ($r = 0,370$; $p < 0,001$), розподілом ($r = 0,336$; $p < 0,001$) і перемиканням уваги ($r = 0,224$; $p = 0,010$). Таким чином, вищі показники успішності виконання завдань пов'язані з кращим розвитком основних характеристик уваги.

Водночас показник загального часу роботи (ЗЧ) має статистично значущий негативний зв'язок із перемиканням уваги ($r = -0,170$; $p < 0,05$). Це означає, що зі зростанням здатності до ефективного перемикання уваги скорочується час виконання завдань.

Отже, у полезалежних молодших школярів продуктивність діяльності тісно пов'язана з розвитком усіх властивостей уваги. На відміну від полenezалежних учнів, ця залежність має більш узагальнений характер: усі властивості уваги виявляють подібну спрямованість зв'язків із показниками продуктивності та кількості правильних відповідей, без вираженої функціональної спеціалізації окремих властивостей.

Кореляційна структура уваги у полезалежних школярів характеризується високою щільністю взаємозв'язків між усіма її властивостями ($r = 0,44-0,71$; $p < 0,001$), що свідчить про високий рівень інтегрованості та відносно меншу диференційованість когнітивної системи. Найсильніший взаємозв'язок зафіксовано між стійкістю та перемиканням уваги ($r = 0,705$), що вказує на їх тісне спільне функціонування під час виконання когнітивних завдань.

Загалом центральне місце в кореляційній структурі полезалежних учнів молодшого шкільного віку займає стійкість уваги, яка має найвищі та найбільш системні зв'язки з іншими властивостями. Це дозволяє розглядати її як ключовий компонент організації уваги у полезалежних молодших школярів, що забезпечує узгоджене функціонування інших її характеристик.

Порівняльний аналіз кореляційних матриць полenezалежних і полезалежних молодших школярів засвідчив як спільні, так і відмінні особливості організації властивостей уваги. В обох групах центральне місце в структурі взаємозв'язків посідає стійкість уваги, яка має найсильніші кореляції з іншими її властивостями та виконує системоутворювальну функцію.



Водночас у полenezалежних учнів кореляційна структура є більш диференційованою: взаємозв'язки між окремими властивостями уваги мають помірну силу, що свідчить про відносну автономність їх функціонування. Натомість у полenezалежних школярів виявлено щільнішу систему взаємозв'язків між усіма властивостями уваги, що характеризує більш інтегровану, але менш диференційовану структуру уваги.

Крім того, у полenezалежних учнів показники продуктивності когнітивного стилю та кількість правильних відповідей виявляють більш системні зв'язки з усіма властивостями уваги. Це свідчить про те, що успішність їхньої діяльності значною мірою залежить від узгодженого функціонування всієї системи уваги. У полenezалежних школярів зв'язки мають більш вибіркового характеру, що може вказувати на більшу функціональну гнучкість та диференційованість регуляторних механізмів уваги.

Отже, полenezалежність асоціюється з більш диференційованою організацією властивостей уваги, тоді як полenezалежність характеризується вищою інтегрованістю та взаємозалежністю її компонентів.

Висновки.

Результати дослідження підтвердили наявність статистично значущих відмінностей у розвитку властивостей уваги між молодшими школярами з різними полюсами когнітивного стилю полenezалежність-полenezалежність. Полenezалежні учні характеризуються вищими показниками концентрації, обсягу, стійкості, розподілу та перемикання уваги порівняно з полenezалежними однолітками.

Встановлено, що розвиток властивостей уваги в обох групах має нерівномірний характер, проте відрізняється за часовими особливостями. Для полenezалежних учнів характерна більш тривала та диференційована динаміка розвитку властивостей уваги з двома періодами найбільш виражених змін (між 1-2 та 3-4 класами), тоді як у полenezалежних школярів основні зміни відбуваються переважно між 1 і 2 класами з подальшою стабілізацією показників.

Кореляційний аналіз засвідчив позитивний зв'язок між продуктивністю когнітивного стилю та властивостями уваги в обох групах. Водночас структура взаємозв'язків у полenezалежних учнів є більш диференційованою, тоді як у полenezалежних школярів вона характеризується більшою інтегрованістю та щільністю зв'язків між властивостями уваги. В обох групах центральне місце в структурі уваги посідає її стійкість, яка виконує системоутворювальну функцію.

Отримані результати свідчать про важливу роль когнітивного стилю полenezалежність-полenezалежність у розвитку властивостей уваги в молодшому шкільному віці та можуть бути використані для індивідуалізації навчального процесу й розроблення психолого-педагогічних програм розвитку уваги з урахуванням когнітивно-стильових особливостей учнів.



Література

1. Александров, Ю. В. (2025). Особливості впливу деяких когнітивних та інтелектуальних стилів на особливості розвитку особистості в юнацькому віці. В *Особистість, суспільство, закон: тези доповідей учасників Міжнародного психологічного форуму* (с. 15-18). Харківський національний університет внутрішніх справ. https://dspace.univd.edu.ua/items/0b106d57-b003-458d-b519-76c62e92e2dd?utm_source=chatgpt.com
2. Бушуєва, Т., Авер'янова, А., & Лупійко, Л. (2025). ВІКОВА ДИНАМІКА КОГНІТИВНИХ СТИЛІВ ОСОБИСТОСТІ. *Міждисциплінарні дослідження складних систем*, (26), 105-122. <http://iscs-journal.npu.edu.ua/article/view/342995>
3. Пушкар, О. А. (2024). *Психологічні особливості прояву когнітивних стилів у підлітковому віці* (Doctoral dissertation, Таврійський національний університет імені ВІ Вернадського). https://uacademic.info/ua/document/0824U003401#google_vignette
4. Синишина, В. М. (2022). Вплив когнітивно-стильових характеристик пізнавальної сфери на життєдіяльність особистості. *Наукові перспективи*, 10(28), 395-409. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-395-409](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-395-409)
5. Angeli C., Valanides N., Polemitou E., Fraggoulidou E. An interaction effect between young children's field dependence-independence and order of learning with glass-box and black-box simulations: Evidence for the malleability of cognitive style in computer-supported learning. *Computers in Human Behavior*. 2016. Vol. 61. P. 569-583. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44204447/PublishedCHBSimulations-libre.pdf?1459378959=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAn_interaction_effect_between_young_chil.pdf&Expires=1780684673&Signature=MBsypSvH~HZ3MlqI7iow5yrwvNX4oA3CGdIJGUtbfFzmMdSITXJar8sDBPpYypCTBf0sqQ5ZrWlCGmD7GcwalPe6XbgBvllcaU~7fRS3Xec5lF1MyKOi8jRtV5muJrtleBoFjsfa64D4Pd1M-iItYmvV0EgnHxd8PPW9KB9ikyDZlB4~9km1Vv7UzGhC17fLVFYILfAcdkZYWEg0vwkTVYLFc05UHG9wf-8D8n8P-x-S1uB14Ba4HF8bIztcnmZgmSvyzOMUImswENLgArFFw5wwdIZmsmbnl~GU5POrQOVqkzllK-RPLkhlI9u9VYRa3e94-jRmgRBHSLIkDsHvOQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
6. Guisande M. A., Tinajero C., Cadaveira F., Páramo M. F. Attention and visuospatial abilities: A neuropsychological approach in field-dependent and field-independent schoolchildren. *Studia Psychologica*. 2012. Vol. 54(2). P. 83-94. https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Cadaveira/publication/234012956_Attention_and_visuospatial_abilities_A_neuropsychologicalapproach_in_field-dependent_and_field-independent_school_children/links/54c6297f0cf2911c7a571246/Attention-and-visuospatial-abilities-A-neuropsychologicalapproach-in-field-dependent-and-field-independent-school-children.pdf
7. Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological bulletin*, 133(3), 464-481. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/71935204/cognitive_styles2007-libre.pdf?1633854629=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCognitive_styles_in_the_context_of_moder.pdf&Expires=1780686018&Signature=R4U0hPmwdTjFmI9oLBecVHtHy2S23uP~gmcPJXQwKJGnajFgK4YSYz dD51BW9r3HjcAiZz34m5bbZAeMjp4tevucIhBxhDKi3XhHjKK4CkkHlqDEBISpD65BX6loDxF o~flK2Ao4VFbTvL0wLU9cWHcdrvn~3h1EyXC2pk6BFzk66bzawYvwNy~sicjxPTUith~OW0yAIZyHM89Lc4TZUfqeUA2Cb~wMkm~V6eBW5dY4RB9RRLeECT9c~5jMNwG2Nwfk17xZu Kku00fWTuYsyHAIHtbzfY3fdqzD8s7vcu20QCyDrRIWLYADLbZvvlJkM30BupX56alWqPbD GCWw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
8. Morris S., Farran E. K., Dumontheil I. Field independence associates with mathematics and science performance in 5-to 10-year-olds after accounting for domain-general factors. *Mind, Brain, and Education*. 2019. Vol. 13(4). P. 268-278. <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/28233/1/Morris%20Farran%20%26%20Dumontheil%20FI%20and%20maths%20and%20science%20associations%20MBE%20in%20press.pdf>



References:

1. Aleksandrov, Y. V. (2025). Osoblyvosti vplyvu deiakyykh kohnityvnykh ta intelektualnykh styliv na osoblyvosti rozvytku osobystosti v yunatskomu vitsi [Features of the influence of certain cognitive and intellectual styles on personality development in adolescence]. In *Osobystist, suspilstvo, zakon: Tezy dopovidei uchasnykiv Mizhnarodnoho psykholohichnoho forumu* (pp. 15-18). Kharkiv National University of Internal Affairs. https://dspace.univd.edu.ua/items/0b106d57-b003-458d-b519-76c62e92e2dd?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
2. Bushuieva, T. V., Averianova, A. M., & Lupiiko, L. A. (2025). Vikova dynamika kohnityvnykh styliv osobystosti [Age dynamics of personality cognitive styles]. *Mizhdystsypynarni doslidzhennia skladnykh system*, 26, 105-122. <http://iscs-journal.npu.edu.ua/article/view/342995> [in Ukrainian].
3. Pushkar, O. A. (2024). *Psykholohichni osoblyvosti proiavu kohnityvnykh styliv u pidlitkovomu vitsi [Psychological features of cognitive style manifestation in adolescence]* (Doctoral dissertation). V. I. Vernadsky Taurida National University. https://uacademic.info/ua/document/0824U003401#google_vignette [in Ukrainian].
4. Synyshyna, V. M. (2022). Vplyv kohnityvno-stylovykh kharakterystyk piznavalnoi sfery na zhyttiedialnist osobystosti [The influence of cognitive-style characteristics of the cognitive sphere on personality life activity]. *Naukovi perspektyvy*, 10(28), 395-409. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-395-409](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-395-409) [in Ukrainian].
5. Angeli, C., Valanides, N., Polemitou, E., & Fraggoulidou, E. (2016). An interaction effect between young children's field dependence-independence and order of learning with glass-box and black-box simulations: Evidence for the malleability of cognitive style in computer-supported learning. *Computers in Human Behavior*, 61, 569-583. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44204447/PublishedCHBSimulations-libre.pdf?1459378959=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAn_interaction_effect_between_young_chil.pdf&Expires=1780684673&Signature=MBsypSvH~HZ3MlqI7iow5yrwvNX4oA3CGdIJGUlbfFzmMdSITXJar8sDBPpYypCTBf0sq5ZrWlCGmD7GcwaIPe6XbgBvllcaU~7fRS3Xec5IF1MyKOi8jRtV5muJrtleBoFjsfa64D4Pd1M-iItYmvV0EgnHxd8PPW9KB9ikyDZIB4~9km1Vv7UzGhC17fLVFYILfAcdkZYWEg0vwwTVYLFc05UHG9wf-8D8n8P-x-S1uB14Ba4HF8bIztcnmZgmSvyzOMUImswENLgArFFw5wwdIZmsmbnl~GU5PorQOvqkzllK-RPLkhII9u9VYRa3e94-jRmgRBHSLIkDsHvOQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
6. Guisande, M. A., Tinajero, C., Cadaveira, F., & Páramo, M. F. (2012). Attention and visuospatial abilities: A neuropsychological approach in field-dependent and field-independent schoolchildren. *Studia Psychologica*, 54(2), 83-94. https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Cadaveira/publication/234012956_Attention_and_visuospatial_abilities_A_neuropsychologicalapproach_in_field-dependent_and_field-independent_school_children/links/54c6297f0cf2911c7a571246/Attention-and-visuospatial-abilities-A-neuropsychologicalapproach-in-field-dependent-and-field-independent-school-children.pdf
7. Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: Toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, 133(3), 464-481. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.3.464> https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/71935204/cognitive_styles2007-libre.pdf?1633854629=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCognitive_styles_in_the_context_of_modern.pdf&Expires=1780686018&Signature=R4U0hPmwdTjFmI9oLBECVHtHy2S23uP~gmcPJXQwKJGnaJFgK4YSYZdD51BW9r3HjcAiZz34m5bbZAeMjp4tevuclhBxhDKi3XhHjKK4Ck kHlqDEBISpD65BX6loDxFo~fIK2Ao4VFbTvL0wLU9cWHcdrvn~3h1EyXC2pk6BFzk66bzawYvwNy~sicjxPTUiTh~OW0yAIZyHM89Lc4TZUfqaUA2Cb~wMkm~V6eBW5dY4RB9RRLeECT9c~5jMnwG2Nwfk17xZuKKU00fWTuYsyHAIHtbzfY3fdqzD8s7vcu20QCyDrRIWLYADLbZvvJkM30BupX56alWqPbDGCWw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA



8. Morris, S., Farran, E. K., & Dumontheil, I. (2019). Field independence associates with mathematics and science performance in 5- to 10-year-olds after accounting for domain-general factors. *Mind, Brain, and Education*, 13(4), 268-278. <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/28233/1/Morris%20Farran%20%26%20Dumontheil%20FI%20and%20maths%20and%20science%20associations%20MBE%20in%20press.pdf>

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026





УДК 159.922.8:159.923.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-360-373](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-360-373)

Блохіна Ірина Олександрівна кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та педагогіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ-56, <https://orcid.org/0000-0002-6766-8879>

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОАКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЖИТТЄВИХ ЗАДАЧ СТУДЕНТСЬКОЮ МОЛОДДЮ

Анотація. У статті представлено теоретичну модель проактивного розв'язання життєвих задач студентською молоддю в умовах тривалої збройної агресії. Обґрунтовано, що проактивність у студентському контексті є не рисою, а динамічним регулятивним процесом, що визначає спосіб зустрічі особистості з задачами – не лише їхнього подолання після виникнення, а й передбачення, превентивної мобілізації ресурсів і смислової організації дії. Здійснено розмежування проактивного розв'язання задач від реактивного копінгу: ключовою є не інтенсивність активності, а її темпоральна і смислова організація. Виокремлено чотирирівневу ієрархію проактивного розв'язання задач: реактивний, ситуативний, антиципативний і смисловий рівні, кожен із яких описується через психологічний зміст, наративні маркери і специфіку у воєнному контексті. Описано п'ять психологічних умов проактивного функціонування студентів: часова перспектива майбутнього, особистісна агентність, толерантність до невизначеності, смисложиттєва орієнтація і ресурсна збереженість. Показано, що в умовах тривалої воєнної невизначеності кожна з умов зазнає специфічної трансформації, що потребує диференційованого психологічного супроводу. Проаналізовано три психологічні механізми, що уможливають або блокують проактивність у студентів воєнного часу: антиципативна когніція, наративне конструювання майбутнього і ціннісна зумовленість стратегії. Запропоновано концепцію «дефензивної псевдопроактивності» як специфічного феномену, що виникає при збереженні зовнішньої активності за умов внутрішньої смислової дезорієнтації. Теоретичну основу становлять концепція проактивного копінгу (Є. Аспінволл, У. Тейлор), психолого-герменевтичний підхід (Н. В. Чепелева), теорія самодетермінації (Е. Десі, Р. Раян), теорія збереження ресурсів (С. Гобфолл) і наративна психологія (Д. МакАдамс). Показано, що проактивне розв'язання життєвих задач виступає не лише механізмом адаптації до воєнної невизначеності, а й важливим чинником збереження суб'єктності та психологічного благополуччя студентської молоді. Обґрунтовано доцільність використання



нарративного аналізу для діагностики рівнів проактивності та виявлення ресурсів особистості, необхідних для ефективного функціонування в умовах тривалого стресу. Запропонована модель може слугувати теоретичним підґрунтям для розроблення програм психологічного супроводу та розвитку проактивних стратегій поведінки у студентів.

Ключові слова: проактивність, молодь, студенти, життєва задача, ресурси, невизначеність, стресостійкість, війна.

Blokhina Iryna Olexandrivna PhD of Psychological Sciences, assistant professor, assistant professor of Department of Psychology and Pedagogy, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, 37, Prospect Beresteiskyi (former Peremohy), Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-6766-8879>

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF PROACTIVE LIFE TASK RESOLUTION BY STUDENT YOUTH

Abstract. The article presents a theoretical model of proactive life task resolution by student youth under conditions of prolonged armed aggression. It is substantiated that proactivity in the student context is not a trait but a dynamic regulatory process that determines the mode in which a person encounters tasks – not merely overcoming them after they arise, but anticipating them, mobilising resources in advance, and organising action through meaning. A distinction is drawn between proactive task resolution and reactive coping: the defining criterion is not the intensity of activity but its temporal and meaning-based organisation. A four-level hierarchy of proactive task resolution is identified: reactive, situational, anticipatory, and meaning-based levels – each described through psychological content, narrative markers, and wartime specificity. Five psychological conditions of students' proactive functioning are outlined: future time perspective, personal agency, tolerance for uncertainty, life-meaning orientation, and resource preservation. It is demonstrated that under prolonged wartime uncertainty each condition undergoes specific transformation, necessitating differentiated psychological support. Three psychological mechanisms that enable or block proactivity in wartime students are analysed: anticipatory cognition, narrative construction of the future, and value-based determination of strategy. The concept of «defensive pseudo-proactivity» is proposed as a specific phenomenon arising when external activity is maintained under conditions of internal meaning-related disorientation. The theoretical foundation comprises the proactive coping concept (L. Aspinwall, S. Taylor), the psycho-hermeneutic approach (N. V. Chepelieva), Self-Determination Theory (E. Deci, R. Ryan), Conservation of Resources theory (S. Hobfoll), and narrative psychology (D. McAdams). It is shown that proactive life task resolution functions not only as a mechanism of adaptation to wartime uncertainty



but also as an important factor in maintaining students' subjectivity and psychological well-being. The usefulness of narrative analysis for diagnosing levels of proactivity and identifying personal resources required for effective functioning under prolonged stress is substantiated. The proposed model may serve as a theoretical basis for developing psychological support programmes and interventions aimed at fostering proactive behavioural strategies among university students.

Keywords: proactivity, youth, students, life task, resources, uncertainty, stress resilience, war.

Постановка проблеми. Психологічна наука традиційно вивчала стресостійкість через призму реагування: як людина долає вже наявні труднощі, як відновлюється після стресу, які стратегії копінгу обирає при зустрічі з кризовою подією. Цей методологічний акцент є природним і виправданим, однак він залишає за дужками принципово інший вимір адаптивного функціонування – здатність людини діяти попереду проблеми, передбачати потенційні задачі і мобілізувати ресурси превентивно, не чекаючи, поки задача переросте в кризу.

Саме цю здатність описує концепція проактивності [1; 6]. Для студентської молоді, що навчається в умовах тривалого збройного конфлікту, проактивне розв'язання задач набуває особливого психологічного значення. З одного боку, невизначеність воєнного часу системно підриває здатність до антиципації: що передбачати, якщо майбутнє є радикально непрогнозованим. З іншого боку, саме проактивність – як здатність утримувати смисловий горизонт і організовувати дію «попередую подій» – є тим ресурсом, що дозволяє студентам зберігати академічну і особистісну ефективність у принципово нестабільному середовищі [4; 19].

Парадокс проактивності у воєнному контексті полягає у такому: умови, за яких вона найбільш необхідна, є тими самими умовами, що найбільш системно її підривають. Розв'язання цього парадоксу потребує теоретичної моделі, що враховує специфіку студентського розвитку, психологічні механізми проактивного функціонування і трансформації, яких зазнають ці механізми під впливом тривалої воєнної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття проактивності у психологічній науці має дві основні традиції. Перша – організаційна психологія – описує проактивну поведінку як ініціативні дії, що виходять за межі формальних рольових вимог [5; 16]. Друга – психологія стресу – концептуалізує проактивний копінг як превентивну мобілізацію ресурсів перед можливими стресовими подіями. Засновниця цього напрямку Аспінволл [1] розмежовує реактивний копінг (відповідь на вже існуючий стрес) і проактивний копінг (попередження майбутнього стресу через ресурсну підготовку). Шварцер і Тауберт [24] розвинули цю концепцію, підкресливши роль особистісних ресурсів у формуванні проактивної готовності.



У контексті студентського розвитку Арнетт [2] описав «emerging adulthood» як стадію, специфічно чутливу до проактивних задач: молода людина вперше масштабно стикається з необхідністю самостійно визначати задачі, а не лише виконувати задані ззовні. Часова перспектива майбутнього (Зімбардо і Бойд [26]) є критичним компонентом проактивності: без розгорнутого уявлення про майбутнє антиципативне планування стає неможливим. Хайнс і Стедтер [17] виявили, що саме часова перспектива опосередковує зв'язок між проактивністю і академічною успішністю студентів.

Теорія самодетермінації Десі і Раяна [7] акцентує роль автономної мотивації як підґрунтя проактивного функціонування: людина діє проактивно лише тоді, коли відчуває себе автором власних рішень, а не виконавцем зовнішніх приписів. Без відчуття автономії навіть зовнішньо активна поведінка є реактивною по суті. Це принципово важливо для студентів, що навчаються в умовах жорстких обмежень воєнного часу.

У вітчизняній науці близьку методологічну позицію займає психолого-герменевтичний підхід Н. В. Чепелевої [27], де особистість розглядається як суб'єкт, що не лише реагує на події, а конструює їхній смисл і організовує власну дію відповідно до цього смислу. Гуцол К. В. [11] розробив концепцію ресурсів особистості у контексті наративного смислотворення, що надає операціональний зміст поняттю «ресурсна готовність» до проактивної дії. Л. М. Карамушка і співавтори [14; 15] систематично досліджують копінг-стратегії освітнього персоналу і студентів в умовах воєнного стресу, забезпечуючи прикладний контекст для запропонованої моделі. Кокун [18] встановив зв'язок між life hardiness і здатністю до стратегічного планування у вибірках екстремального досвіду.

Незважаючи на багатство наявних підходів, спеціальна теоретична модель, що описує психологічні особливості проактивного розв'язання задач студентами в умовах тривалої воєнної невизначеності, залишалась нерозробленою. Саме ця прогалина і визначає предмет даної статті.

Мета статті – представити теоретичну модель психологічних особливостей проактивного розв'язання задач студентською молоддю з урахуванням специфіки тривалої воєнної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Проактивність як спосіб зустрічі з задачею: теоретичне визначення. Проактивне розв'язання задач визначається нами як особистісно-організована, темпорально розгорнута форма активності, при якій суб'єкт самостійно ідентифікує потенційні задачі, організовує ресурсну підготовку до їхнього вирішення і реалізує стратегічну дію, керуючись власними смислами і цінностями, а не лише зовнішнім тиском. Ключовими критеріями, що відрізняють проактивне розв'язання задач від реактивного копіngu, є три: темпоральна випередженість (дія відбувається до, а не після гострої кризи), агентивна суб'єктність (задача



визначається самим суб'єктом, а не нав'язується ззовні) і ціннісна зумовленість (дія спирається на власні смисли і пріоритети, а не лише на ситуативну доцільність).

Принципово важливо розрізняти проактивність і гіперактивність. Студент, який хаотично береться за безліч задач одночасно, рятуючись від тривоги, може демонструвати зовнішньо активну, але внутрішньо реактивну поведінку. Саме для позначення цього феномену ми запроваджуємо поняття «дефензивна псевдо-проактивність»: активність, що зовні схожа на проактивну, але мотивована уникненням, а не передбаченням; тривогою, а не смисловим горизонтом; зовнішнім тиском, а не внутрішньою агентністю. Розпізнавання цього феномену є критично важливим у психологічному супроводі студентів, оскільки стандартні інтервенції на розвиток проактивності можуть посилювати дефензивний паттерн, якщо не враховують його смислову природу [6; 9].

Рівні проактивного розв'язання задач: ієрархічна модель. На підставі теоретичного синтезу запропоновано чотирирівневу ієрархічну модель проактивного розв'язання задач, де кожен рівень відповідає принципово іншій якості суб'єктної організації. Представлено модель у таблиці 1.

Таблиця 1.

Рівні проактивного розв'язання задач студентами в умовах воєнної невизначеності

Рівень проактивності	Психологічний зміст	Наративні маркери	Специфіка в умовах воєнної невизначеності
Реактивний (0)	Людина реагує на задачу лише після її пред'явлення ззовні; відсутня антиципація; дія визначається зовнішнім тиском, а не внутрішнім наміром	«Довелося», «так склалося», «мені сказали»; пасивні конструкції; відсутність власної ініціативи в описі вирішення	Нормативна реакція у перші тижні гострого стресу; стає ризиком декомпенсації при тривалому збереженні [4; 19]
Ситуативний (1)	Людина розпізнає задачу і діє, але без попереднього планування; орієнтація на теперішнє; стратегія формується ситуативно	«Я зрозумів/ла, що треба щось робити»; опис дій без передбачення; відсутність темпоральної проєкції	Адаптивний при швидкозмінних обставинах; недостатній для задач із довгим горизонтом планування [8; 17]



Рівень проактивності	Психологічний зміст	Наративні маркери	Специфіка в умовах воєнної невизначеності
Антиципативний (2)	Людина розпізнає потенційні задачі до їхньої актуалізації; планує дії з урахуванням майбутніх умов; є темпоральна проекція	«Я передбачав/ла, що...»; опис превентивних дій; наявність умовних конструкцій («якщо...то»); планування альтернатив	Ключовий ресурс при тривалій невизначеності: дозволяє зберігати стратегічну орієнтацію без чіткого плану [11; 24]
Смисловий (3)	Задача визначається і конструюється самим суб'єктом відповідно до власних цінностей і смисложиттєвих пріоритетів; дія є вираженням ідентичності	«Для мене важливо...»; ціннісно навантажені конструкції; задача вписана в особистісний наратив; зв'язок між дією і Я-образом	Найбільш стійкий рівень: смислова орієнтація зберігається навіть при руйнуванні зовнішніх опор; предиктор посттравматичного зростання [13; 22]

Примітка: цифри в дужках відповідають рівню за чотирибальною шкалою. Наративні маркери є орієнтовними індикаторами, а не жорсткими критеріями.

Ієрархічна природа моделі означає, що вищі рівні включають елементи нижчих, але не зводяться до них. Антиципативний рівень передбачає і ситуативну гнучкість, і реактивну готовність, проте організує їх навколо часового горизонту. Смисловий рівень передбачає всі попередні, але організує їх навколо ціннісного ядра особистості. Рух між рівнями є динамічним: один і той самий студент може функціонувати на різних рівнях у різних задачних контекстах – академічному, особистісному, громадянському [5; 11].

Особливою є ситуація, коли студент регресує з вищого рівня на нижчий під впливом гострого стресу: це є нормативним психологічним явищем, а не патологією. Проте, якщо регресія тривала і охоплює всі сфери задач, вона є сигналом ресурсної депривації і потребує психологічного супроводу [12; 19].

Психологічні умови проактивного функціонування і їхня трансформація у воєнному контексті. Проактивне розв'язання задач є не лише функцією особистісних диспозицій, а й результатом складної взаємодії психологічних умов, що частково є стабільними характеристиками суб'єкта, а частково – чутливими до контексту станами. Виокремлено п'ять таких умов і описано їхню специфіку в умовах тривалої воєнної невизначеності (таблиця 2).



Таблиця 2

Психологічні умови проактивного розв'язання задач студентами і їхня трансформація в умовах тривалої війни

Умова / Компонент	Психологічний зміст і зв'язок із проактивністю	Специфіка функціонування в умовах тривалої війни
Часова перспектива майбутнього	Здатність утримувати розгорнутий часовий горизонт і розміщувати задачі у часі. Без темпоральної проєкції проактивність неможлива: людина не може передбачати те, чого не бачить у майбутньому [17; 26]	Хронічний стрес звужує часову перспективу до «тут і зараз». Відновлення часового горизонту є першою умовою активації проактивності. Практика: «лист собі у майбутнє» як техніка наративного розширення часової перспективи
Особистісна агентність	Переконання у власній здатності впливати на хід подій і нести відповідальність за наслідки своїх рішень. Бандура [3] описав агентність як ключовий медіатор між намірами і діями. У проактивному розв'язанні задач агентність є «двигуном» переходу від передбачення до дії	Трагічні події, що не залежать від людини, підривають відчуття агентності. Критично важливо розрізнити зону контролю (те, на що студент реально впливає) і зону прийняття (те, що поза контролем). Наративна робота із зоною контролю відновлює агентність [4; 9]
Толерантність до невизначеності	Здатність зберігати функціональність і приймати рішення в умовах браку інформації і нестабільного прогнозу. Для проактивного розв'язання задач толерантність до невизначеності є необхідною: без неї антиципативне планування викликає тривогу, а не мобілізацію [8; 25]	Студенти з низькою толерантністю до невизначеності схильні до парадоксальної реакції: надмірний контроль (дефензивна псевдопроактивність) або повна пасивність. Психоедукація щодо природи невизначеності є базовим втручанням
Смисложиттєва орієнтація	Наявність стійких смислів і цінностей, що визначають пріоритети задач і надають дії ціннісного обґрунтування. Франкл [10] показав, що смисл є потужнішим ресурсом стресостійкості, ніж комфортні	Війна форсує смислову переоцінку: нормативні задачі юнацтва (кар'єра, навчання) конкурують із громадянськими задачами (волонтерство, служба). Студенти, які інтегрують особисті і громадянські смисли, демонструють



Умова / Компонент	Психологічний зміст і зв'язок із проактивністю	Специфіка функціонування в умовах тривалої війни
	умови. У проактивному контексті смисл задає «чому» задачі	найвищий рівень проактивного функціонування [7; 22]
Ресурсна збереженість	Наявність достатнього рівня фізичних, емоційних і когнітивних ресурсів для реалізації проактивних намірів. Гобфолл [12] показав: при критичній ресурсній депривації проактивність блокується – усі ресурси спрямовуються на виживання, а не на передбачення	Студенти з хронічним виснаженням (дефіцит сну, хронічна тривога, порушення базового відчуття безпеки) не здатні до антиципативного мислення навіть за наявності смислової мотивації. Відновлення ресурсів є першочерговою умовою розвитку проактивності

П'ять виокремлених умов не є незалежними: вони утворюють функціональну систему де дефіцит однієї умови компенсується або посилюється іншими. Найбільш критичним є дефіцит ресурсної збереженості: він блокує прояв усіх інших умов незалежно від їхньої розвиненості. Це є аргументом на користь пріоритизації відновлювальних (реставративних) інтервенцій над когнітивно-стратегічними у роботі зі студентами у стані виснаження [12; 18; 25].

Психологічні механізми проактивного розв'язання задач. На відміну від «умов» як відносно стабільних передумов, «механізми» описують безпосередні психологічні процеси, що здійснюють проактивне розв'язання задач. Виокремлено три ключових механізми.

Перший механізм – *антиципативна когніція* – включає ментальну симуляцію майбутніх задач і сценаріїв, ймовірнісну оцінку загроз і можливостей, превентивне планування дій. Гринберг і Поупс [9] виявили, що антиципативна когніція є потужним предиктором академічної успішності, але лише при поєднанні з позитивними уявленнями про результат (а не тривожними катастрофічними сценаріями). У воєнному контексті антиципативна когніція може трансформуватись у румінативне прокручування катастрофічних сценаріїв, що є псевдоантиципацією і не породжує проактивної дії, а, навпаки, блокує її.

Другий механізм – *нарративне конструювання майбутнього* – полягає у здатності вибудовувати зв'язну «life story», де теперішні задачі вписані у значущу майбутню траєкторію. МакАдамс і МакЛін [20] показали, що нарративна ідентичність є регулятивним ресурсом: студент, який бачить сенс теперішніх труднощів у контексті майбутнього «себе», краще витримує стрес і ефективніше вирішує задачі. У воєнному контексті нарративне конструювання майбутнього є особливо вразливим: руйнування очікуваного сценарію («я мав вже захистити



дипломну», «я мав вже поїхати на стажування») потребує активної наративної реконструкції, а не просто адаптації стратегії.

Третій механізм – *ціннісна зумовленість стратегії* – полягає у тому, що вибір стратегії розв'язання задачі визначається не лише прагматичними міркуваннями ефективності, а й ціннісними критеріями суб'єкта: «це відповідає тому яким я хочу бути». Саме цей механізм відрізняє смисловий рівень проактивності від антиципативного: можна передбачати і планувати, орієнтуючись виключно на ефективність, але лише ціннісна зумовленість надає проактивності характеру особистісно-авторської дії. У воєнному контексті ціннісна зумовленість є особливо важливою при конкуренції між індивідуальними і громадянськими задачами: лише чіткість ціннісних пріоритетів дозволяє студенту зробити вибір без виснажливого довгострокового когнітивного конфлікту [7; 22].

Проактивність студентської молоді в умовах війни має ще одну важливу особливість, що недостатньо представлена у класичних моделях проактивного функціонування. Йдеться про необхідність підтримувати активне ставлення до майбутнього в ситуації, коли саме майбутнє втрачає ознаки визначеності та передбачуваності. У мирних умовах проактивність значною мірою спирається на відносно стабільні соціальні сценарії: завершення навчання, працевлаштування, професійне зростання, створення сім'ї. В умовах війни ці сценарії перестають бути очевидними, що ускладнює процес постановки довгострокових цілей і підвищує психологічну ціну будь-якого стратегічного рішення.

За таких умов особливого значення набуває не стільки конкретний зміст майбутнього плану, скільки сама здатність особистості утримувати орієнтацію на майбутнє як психологічний ресурс. Фактично проактивність починає виконувати функцію підтримання часової неперервності життєвого світу. Студент, який продовжує планувати професійний розвиток, навчання або особистісне зростання, демонструє не лише стратегічне мислення, а й здатність чинити опір руйнівному впливу невизначеності. У цьому сенсі проактивність постає не просто поведінковою характеристикою, а важливим механізмом психологічної стабілізації.

Водночас проактивне розв'язання життєвих задач не означає жорсткого планування майбутнього. Навпаки, у ситуації тривалої невизначеності найбільш адаптивною є стратегія гнучкої проактивності. Її сутність полягає у поєднанні довгострокової смислової орієнтації з готовністю переглядати конкретні шляхи досягнення цілей. Студент може зберігати професійну мету, але змінювати способи її реалізації залежно від обставин. Саме така гнучкість дозволяє уникнути двох крайнощів: повної відмови від планування та ригідного дотримання планів, що втратили актуальність.

З позицій психолого-герменевтичного підходу проактивність пов'язана також із здатністю особистості виступати автором власного життєвого наративу.



Майбутнє не просто прогнозується, а інтерпретується і конструюється через систему смислів, очікувань і цінностей. Чим більш зв'язним і послідовним є особистісний наратив, тим вищою є ймовірність того, що студент зможе підтримувати проактивну позицію навіть у ситуаціях високої невизначеності. Натомість руйнування наративної цілісності супроводжується втратою часової перспективи, зниженням агентності та переходом до реактивних форм функціонування.

Таким чином, проактивність у воєнному контексті доцільно розглядати не лише як ресурс успішного розв'язання життєвих задач, а й як механізм підтримання суб'єктності особистості. Вона забезпечує здатність людини залишатися автором власного життєвого проєкту навіть тоді, коли зовнішні обставини істотно обмежують можливості контролю над подіями. Саме ця функція робить проактивність одним із ключових психологічних ресурсів студентської молоді в умовах тривалої воєнної невизначеності.

Дефензивна псевдопроактивність: опис і розпізнавання. Дефензивна псевдопроактивність є специфічним феноменом, що виникає при поєднанні трьох чинників: збереженого зовнішнього рівня активності; внутрішньої смислової дезорієнтації (людина не знає, «навіщо» вона це робить); і тривожної мотивації уникнення (активність спрямована не на досягнення бажаного, а на уникнення небажаного, наприклад, відчуття безпомічності або засудження).

Наративні маркери дефензивної псевдопроактивності: відсутність ціннісних конструкцій при описі активності («просто роблю, щоб щось робити»); нездатність пояснити смисл задачі, але висока суб'єктивна завантаженість; швидке виснаження при відсутності зовнішнього підкріплення; тривожний фон при зовні успішному вирішенні задач. Феномен є особливо поширеним серед студентів-відмінників і студентів з яскраво вираженою соціальною відповідальністю, що відчують провину через «недостатню» активність у порівнянні з ровесниками на фронті [8; 13].

Психологічна допомога при дефензивній псевдопроактивності полягає не у стимулюванні більшої активності, а у сповільненні, смисловій ревізії і відновленні зв'язку між дією і власними цінностями. Наративні методи – письмо про власні цінності і смисли, дослідження «навіщо я це роблю» – є методично найбільш адекватними.

Висновки. Запропонована теоретична модель психологічних особливостей проактивного розв'язання задач студентами в умовах тривалої воєнної невизначеності дозволяє описати проактивність не як рису чи навичку, а як якість суб'єктної організації активності, що включає темпоральну, агентивну і ціннісну виміри.

Ключовими теоретичними результатами є:

1) розмежування проактивного розв'язання задач і реактивного копінгу за трьома критеріями – темпоральною випередженістю, агентивною суб'єктністю і ціннісною зумовленістю;



2) чотирирівнева ієрархічна модель проактивного розв'язання задач (реактивний, ситуативний, антиципативний, смисловий рівні) з описом наративних маркерів кожного рівня;

3) систематизація п'яти психологічних умов проактивного функціонування та їхньої трансформації у воєнному контексті;

4) опис механізмів – антиципативної когніції, наративного конструювання майбутнього і ціннісної зумовленості стратегії;

5) концептуалізація феномену «дефензивної псевдопроактивності» і опис методів його розпізнавання.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією чотирирівневої моделі на репрезентативних вибірках студентської молоді із застосуванням наративного аналізу; розробкою і апробацією методики діагностики рівня проактивного розв'язання задач; дослідженням зв'язків між рівнем проактивності, академічною успішністю і показниками психологічного благополуччя студентів; лонгітудним вивченням динаміки рівнів проактивності залежно від перебігу воєнних подій і характеру педагогічного середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Aspinwall L. G., Taylor S. E. A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*. 1997. Vol. 122. № 3. P. 417–436. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.122.3.417>
2. Arnett J. J. Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55. № 5. P. 469–480. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>
3. Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman, 1997. 604 p.
4. Bonanno G. A., Burton C. L. Regulatory flexibility: An individual differences perspective on coping and emotion regulation. *Perspectives on Psychological Science*. 2013. Vol. 8. № 6. P. 591–612. <https://doi.org/10.1177/1745691613504116>
5. Crant J. M. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*. 2000. Vol. 26. № 3. P. 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
6. Frese M., Fay D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*. 2001. Vol. 23. P. 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
7. Deci E. L., Ryan R. M. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11. № 4. P. 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
8. Dugas M. J., Robichaud M. *Cognitive-behavioral treatment for generalized anxiety disorder*. Routledge, 2007. 216 p.
9. Greenberg L. S., Paivio S. C. *Working with emotions in psychotherapy*. Guilford Press, 1997. 341 p.
10. Frankl V. E. *Man's search for meaning*. Washington Square Press, 1963. 220 p.
11. Гуцол К. В. Наратив як провідна дискурсивна практика смислотворення особистості. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2019. Т. 2. Вип. 11. С. 64–76.



12. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. № 3. P. 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
13. Joseph S., Linley P. A. *Trauma, recovery, and growth: Positive psychological perspectives on posttraumatic stress*. John Wiley & Sons, 2008. 342 p.
14. Карамушка Л. М. Тренінг розвитку продуктивних копінг-стратегій в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 31 (1). С. 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31>
15. Карамушка Л. М., Мельничук Т. І. Психічне здоров'я і благополуччя студентів в умовах війни: сучасний стан дослідження проблеми. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 2 (29). С. 4–14. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.1>
16. Kirkman B. L., Rosen B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42. № 1. P. 58–74. <https://doi.org/10.2307/256874>
17. Hynes G. E., Stretcher J. A. Proactive learning strategies among undergraduate students. *Business Communication Quarterly*. 2008. Vol. 71. № 4. P. 476–482. <https://doi.org/10.1177/1080569908325374>
18. Кокун О. М. Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2024. Vol. 39. № 2. P. 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
19. Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, appraisal, and coping*. Springer, 1984. 456 p.
20. McAdams D. P., McLean K. C. Narrative identity. *Current Directions in Psychological Science*. 2013. Vol. 22. № 3. P. 233–238. <https://doi.org/10.1177/0963721413475622>
21. Park C. L. Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin*. 2010. Vol. 136. № 2. P. 257–301. <https://doi.org/10.1037/a0018301>
22. Osokina O., Silwal S., Bohdanova T., Hodes M., Sourander A., Skokauskas N. Impact of the Russian invasion on mental health of adolescents in Ukraine. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*. 2023. Vol. 62. № 3. P. 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2022.07.845>
23. Schwarzer R. Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions, and challenges* (pp. 19–38). Oxford University Press, 2002.
24. Schwarzer R., Taubert S. Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping* (pp. 19–35). Oxford University Press, 2002.
25. Wells A. *Emotional disorders and metacognition*. Wiley, 2000. 276 p.
26. Zimbardo P. G., Boyd J. N. *The time paradox: The new psychology of time that will change your life*. Free Press, 2008. 384 p.
27. Чепелева Н. В. Психологічні механізми розуміння і інтерпретації особистого досвіду. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2017. Вип. 39. С. 3–12.

REFERENCES

1. Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 122(3), 417–436. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.122.3.417>
2. Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469–480. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>
3. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.



4. Bonanno, G. A., & Burton, C. L. (2013). Regulatory flexibility: An individual differences perspective on coping and emotion regulation. *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 591–612. <https://doi.org/10.1177/1745691613504116>
5. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
6. Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
7. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
8. Dugas, M. J., & Robichaud, M. (2007). *Cognitive-behavioral treatment for generalized anxiety disorder*. Routledge.
9. Greenberg, L. S., & Paivio, S. C. (1997). *Working with emotions in psychotherapy*. Guilford Press.
10. Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning*. Washington Square Press.
11. Hutsol, K. V. (2019). Naratyv yak providna dyskursyvna praktyka smyslotvorennia osobystosti [Narrative as the leading discursive practice of personality meaning-making]. *Aktualni problemy psykholohii*, 2(11), 64–76. [in Ukrainian]
12. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
13. Joseph, S., & Linley, P. A. (2008). *Trauma, recovery, and growth: Positive psychological perspectives on posttraumatic stress*. John Wiley & Sons.
14. Karamushka, L. M. (2024). Treninh rozvytku produktyvnykh kopinh-strategii v konteksti zabezpechennia psykholohichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvitnoho personalu v umovakh viiny [Training for productive coping strategies development]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 31(1), 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31> [in Ukrainian]
15. Karamushka, L. M., & Melnychuk, T. I. (2023). Psykhichne zdorovia i blahopoluchchia studentiv v umovakh viiny [Mental health and well-being of students under wartime conditions]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 2(29), 4–14. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.1> [in Ukrainian]
16. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.2307/256874>
17. Hynes, G. E., & Stretcher, J. A. (2008). Proactive learning strategies among undergraduate students. *Business Communication Quarterly*, 71(4), 476–482. <https://doi.org/10.1177/1080569908325374>
18. Kokun, O. M. (2024). Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(2), 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
19. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
20. McAdams, D. P., & McLean, K. C. (2013). Narrative identity. *Current Directions in Psychological Science*, 22(3), 233–238. <https://doi.org/10.1177/0963721413475622>
21. Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature. *Psychological Bulletin*, 136(2), 257–301. <https://doi.org/10.1037/a0018301>
22. Osokina, O., Silwal, S., Bohdanova, T., Hodes, M., Sourander, A., & Skokauskas, N. (2023). Impact of the Russian invasion on mental health of adolescents in Ukraine. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 62(3), 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2022.07.845>



23. Schwarzer, R. (2002). Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions, and challenges* (pp. 19–38). Oxford University Press.
24. Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping* (pp. 19–35). Oxford University Press.
25. Wells, A. (2000). *Emotional disorders and metacognition*. Wiley.
26. Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (2008). *The time paradox: The new psychology of time that will change your life*. Free Press.
27. Chepelieva, N. V. (2017). Psykholohichni mekhanizmy rozuminnia i interpretatsii osobystoho dosvidu [Psychological mechanisms of understanding and interpretation of personal experience]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii*, 39, 3–12. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 15.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.05.2026





УДК 159.923.3:374.7

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-374-386](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-374-386)

Гуменюк Галина Вадимівна кандидат психологічних наук, доцент, провідний науковий співробітник Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-5406-3723>

Гуцол Кирило Віталійович доктор філософії з психології, старший науковий співробітник лабораторії когнітивної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2820-2590>

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СКЛАДНОГО ЖИТТЄВОГО ДОСВІДУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА МОТИВАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ОСОБИСТОСТІ

Анотація. У статті представлено теоретичну модель наративного переосмислення складного досвіду як чинника одночасного розвитку комунікативної компетентності і мотиваційних ресурсів особистості. Обґрунтовано, що переосмислення є не лише когнітивним, а й комунікативним і ресурсним процесом адже людина, що опрацьовує досвід, не лише змінює інтерпретацію пережитого, а й набуває нових комунікативних здатностей і відновлює доступ до заблокованих мотиваційних ресурсів. Виокремлено чотири фази наративного переосмислення – вербалізація, реконструкція і реатрибуція, інтеграція і смислотворення, трансляція і навчання – та описано специфічний внесок кожної фази у розвиток компонентів комунікативної компетентності і актуалізацію мотиваційних ресурсів. Систематизовано чинники і контрчинники наративного переосмислення у чотирьох вимірах: індивідуально-психологічному, комунікативному, наративному і контекстуальному. Обґрунтовано поняття «ментальний ресурс переосмислення» як інтегральна характеристика готовності особистості до наративного переосмислення досвіду. Описано специфіку наративного переосмислення в умовах тривалого збройного конфлікту, зокрема феномен «незавершеного переосмислення» і умови, за яких воно є доречним і безпечним. Показано, що розвиток комунікативної компетентності під час переосмислення є прогнозованим результатом, оскільки кожна фаза задіює специфічні комунікативні компоненти (лінгвістично-прагматичний, метакомунікативний, діалогічний). Обґрунтовано доречність педагогічної адаптації в умовах війни, яка зміщує фокус переосмислення з «пережитих подій» на «смислотворення власного навчання та зростання». Модель має практичне значення для проєктування освітніх програм та розробки критеріїв оцінки готовності дорослих



до наративної роботи. Концептуалізовано структуру ментального ресурсу переосмислення, яка інтегрує рефлексивну здатність, толерантність до невизначеності, наративну компетентність та базовий рівень психофізичної безпеки особистості. Розкрито механізм ресурсної інверсії на фазі трансляції досвіду, за якого особистість відновлює власні сили через акт надання підтримки іншим та соціальне визнання її наративу. Визначено психологічний інструментарій практичного впровадження моделі через систему таких практик, як «Навчальна автобіографія», «Листування з майбутнім Я», «Кола навчального досвіду» та «Мій ресурс – іншому».

Ключові слова: наратив, наративні практики, ментальні ресурси, мотиваційні ресурси, навчання, дорослі, комунікативна компетентність, складні життєві події, війна.

Humeniuk Halyna PhD in Psychology, Associate Professor, Leading Research Fellow, G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-5406-3723>.

Hutsol Kyrylo PhD in Psychology, Senior Research Officer of Department of Cognitive Psychology, G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-2820-2590>

RETHINKING COMPLEX LIFE EXPERIENCE AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE INDIVIDUAL'S COMMUNICATIVE COMPETENCE AND MOTIVATIONAL RESOURCES

Abstract. The article presents a theoretical model of the narrative reframing of difficult experience as a factor in the simultaneous development of communicative competence and motivational resources of personality. It is substantiated that reframing is not merely a cognitive but also a communicative and resource process: a person undergoing it not only changes their interpretation of what has been experienced but also acquires new communicative capacities and restores access to blocked motivational resources. Four phases of narrative reframing are identified – verbalisation, reconstruction and reattribution, integration and meaning-making, translation and learning – with the specific contribution of each phase to the development of communicative competence components and the actualisation of motivational resources described. The factors and counter-factors of narrative reframing are systematised across four dimensions: individual-psychological, communicative, narrative, and contextual. The concept of «mental resource of reframing» is grounded as an integral characteristic of a person's readiness for narrative reframing of experience. The specificity of narrative reframing under conditions of



prolonged armed conflict is described, including the phenomenon of «incomplete reframing» and the conditions under which reframing is appropriate and safe. The article demonstrates that the development of communicative competence is a predictable result of reframing, as each phase engages specific communicative components (linguistic-pragmatic, meta-communicative, dialogic). Pedagogical adaptation in war conditions is substantiated, shifting the focus of reframing from 'experienced events' to 'meaning-making of own learning and growth'. The model holds practical significance for designing educational programs and developing criteria for assessing adult readiness for narrative work. The structure of the mental resource of reframing is conceptualized, integrating the reflective capacity, tolerance for uncertainty, narrative competence, and the baseline level of psychophysical safety of the individual. The mechanism of resource inversion at the phase of experience translation is revealed, whereby a person restores their own strengths through the act of providing support to others and securing social validation of their narrative. The psychological toolkit for the practical implementation of the model is specified through a system of narrative practices such as «Educational Autobiography», «Correspondence with the Future Self», «Circles of Learning Experience», and «My Resource to Another».

Keywords: narrative, narrative practices, mental resources, motivational resources, learning, adults, communicative competence, difficult life events, war.

Постановка проблеми. Досвід збройного конфлікту, вимушеного переміщення і масової втрати поставив перед психологічною наукою принципово нове практичне питання: як допомогти дорослим не лише «пережити» складний досвід, а й перетворити його на ресурс подальшого розвитку – навчання, особистісного зростання і відновлення смислової орієнтованості. Відповідь, яку пропонує психологія, є наративною: переосмислення – рефреймінг – пережитого досвіду є ключовим психологічним процесом, що перетворює «досвід, що зламав» на «досвід, що навчив».

Проте наративне переосмислення є не автоматичним і не гарантованим наслідком будь-якого складного досвіду. Воно є психологічно «вимогливим» процесом, що потребує певних умов – зокрема, достатніх ментальних ресурсів і комунікативного контексту. Парадокс полягає в тому, що саме складний досвід, переосмислення якого є найбільш необхідним, нерідко підриває ті ресурси, що роблять це переосмислення можливим. Зазначена суперечність визначає теоретичне і практичне значення моделі, що пропонується.

Принциповою є також взаємозалежність між наративним переосмисленням і комунікативною компетентністю. З одного боку, переосмислення є комунікативним процесом – воно відбувається через мовлення, діалог і соціальне засвідчення. З іншого боку, сам процес переосмислення розвиває комунікативну



компетентність: людина, що навчилася говорити про власний болісний досвід зв'язно і агентивно, набуває комунікативних здатностей, яких раніше не мала.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття наративного рефреймінгу (переосмислення) має коріння у кількох наукових традиціях. У когнітивній психології когнітивна переоцінка (cognitive reappraisal) описується як зміна інтерпретації стресової події, що знижує її емоційний вплив [14]. Брос [14] і Гросс [14] показали, що когнітивна переоцінка є ефективнішою стратегією регуляції, ніж придушення емоцій.

У наративній психології МакАдамс [1] описав «редемптивні послідовності» – наративні конструкції, в яких негативна подія переходить у позитивний результат – як ключовий маркер психологічного зрілості і стійкості. Тедескі і Кальхун [11] систематизували концепцію посттравматичного зростання як специфічну форму наративного переосмислення після екстремального досвіду.

Парк [16] розробила найбільш систематизовану теорію смислотворення у контексті стресу: переосмислення відбувається через відновлення когерентності між «ситуативним значенням» події і «глобальним смыслом» особистості. Успішне смислотворення знижує дистрес і відновлює психологічне благополуччя [16; 26]. Пеннебейкер [9; 15] задокументував, що письмовий і усний виклад складного досвіду у наративній, зв'язній формі є предиктором як емоційного, так і когнітивного відновлення – навіть незалежно від смислового вмісту. Теорія самодетермінації Десі і Раяна [4] пояснює мотиваційний вимір переосмислення: успішне переосмислення відновлює базові потреби в автономії («я контролюю власну інтерпретацію досвіду»), компетентності («я здатний(-а) осмислити це») і зв'язаності («мій досвід є значущим у контексті спільноти»). Бандура [5] показав, що переосмислення є механізмом, через який минулий досвід подолання перетворюється на джерело самоефективності: «Я впорався(-лась) з тим – значить, можу впоратись із цим».

Для комунікативного виміру переосмислення теорія діалогічності Бубера [8] є принциповою: переосмислення відбувається у «просторі між» людиною і значущим іншим. Не усамітнена рефлексія, а зустріч – де інший реально присутній і реально змінюється від зустрічі – є психологічно найбільш потужним контекстом переосмислення. Спіцберг і Купах [7] описали комунікативну компетентність як умову, що визначає якість цього простору: здатність вербалізувати, структурувати і ділитись досвідом є тим, що перетворює потенціал переосмислення на реальний процес.

У вітчизняній науці Чепелева [20] розробила психолого-герменевтичний підхід, де наративне переосмислення є центральним механізмом особистісного розвитку: особистість як «інтерпретативний суб'єкт» конструює нові версії власного досвіду, і саме ця реконструктивна активність є джерелом психологічної зрілості. Гуцол [21] операціоналізував ці механізми через концепцію наративної



компетентності. Рудницька [22] розробила методичний інструментарій для діагностики ментальних ресурсів через наративний аналіз, що є безпосередньо релевантним для вивчення переосмислення. Карамушка [23] і Кокун [24] вивчають ресурси і стресостійкість у воєнних умовах, засвідчуючи критичну потребу в інструментах ресурсного відновлення.

Мета статті – розробити теоретичну модель наративного переосмислення складного досвіду як чинника одночасного розвитку комунікативної компетентності і мотиваційних ресурсів особистості в умовах складних обставин.

Виклад основного матеріалу дослідження

Наративне переосмислення як тривимірний процес: методологічна позиція.

Центральна теоретична позиція статті: наративне переосмислення складного досвіду є одночасно когнітивним, комунікативним і ресурсним процесом. Виокремлені три виміри є нероздільними: переосмислення є когнітивним (зміна інтерпретації), комунікативним (відбувається у мовленні і діалозі) і ресурсним (трансформує заблоковані ресурси у доступні). Редукція переосмислення до будь-якого одного виміру обмежує і теоретичне розуміння, і практичні можливості підтримки.

Когнітивний вимір описує внутрішню роботу переосмислення: зміну схем інтерпретації, реатрибуцію причин і мотивів, когнітивну переоцінку [14]. Комунікативний вимір описує соціальний простір, у якому ця робота відбувається: діалог, свідчення, спільна наративна практика. Ресурсний вимір описує психологічний ефект переосмислення: відновлення доступу до смислових, агентивних, ідентифікаційних, соціально-наративних і регулятивних ресурсів [6; 14].

Поняття «ментальний ресурс переосмислення» визначається нами як інтегральна характеристика готовності особистості до наративного переосмислення складного досвіду. Воно включає *рефлексивну здатність* (здатність розглядати власний досвід зі сторони); *толерантність до невизначеності* (здатність утримувати відкрите питання «що це означає», не вимагаючи миттєвої відповіді); *наративну компетентність* (здатність вербалізувати і структурувати досвід); *базовий рівень ресурсів* (відпочинок, безпека, відчуття стабільності – без яких когнітивна і рефлексивна робота є недоступною [6]). Ментальний ресурс переосмислення є водночас умовою і продуктом наративного переосмислення: переосмислення розвиває ресурс, а ресурс відкриває доступ до переосмислення.

Чотири фази наративного переосмислення і їхній зв'язок із розвитком комунікативної компетентності і мотиваційних ресурсів. Наративне переосмислення є не одноактним, а фазовим процесом. Кожна фаза має свою психологічну специфіку, свій внесок у розвиток компонентів комунікативної компетентності і свій ресурсний ефект (таблиця 1).



Чотири фази утворюють послідовну логіку, де кожна є умовою наступної. Однак це не є жорстко лінійним процесом: особистість може повертатись до попередніх фаз при зустрічі з новим рівнем болісного досвіду або при зміні зовнішніх умов. У воєнному контексті найбільш частим є «застрягання» між першою і другою фазами: людина може вербалізувати досвід, але не може здійснити реатрибуцію – через триваючу загрозу, дефіцит базових ресурсів або відсутність безпечного комунікативного простору.

Четверта фаза – «Трансляція і навчання» – є принципово відмінною від перших трьох за своєю спрямованістю: вона є «відцентровою», а не «доцентровою». Перші три фази орієнтовані на власний досвід; четверта – на його соціальну значущість для інших. Саме ця відмінність робить четверту фазу особливо потужним актуалізатором ресурсів через механізм ресурсної інверсії [25]: людина відновлює власні ресурси через акт їх надання іншому. Практика «Мій ресурс – іншому», описана у попередніх роботах [22], є операціоналізацією саме цієї фази.

Розвиток комунікативної компетентності в процесі нарративного переосмислення є не «бічним ефектом», а принциповим і передбачуваним результатом. Кожна фаза розвиває специфічні компоненти комунікативної компетентності: перша – лінгвістично-прагматичний (вербалізація); друга – метакомунікативний (аналіз власної комунікативної поведінки у ситуаціях, що осмислюються); третя – діалогічний і соціально-підтримувальний; четверта – всі п'ять одночасно.

Таблиця 1

Фази нарративного переосмислення

Фаза	Психологічний зміст і завдання	Розвиток комунікативної компетентності (КК)	Актуалізація мотиваційних ресурсів
Відкриття і вербалізація	Перший крок: надати слова тому, що до цього було аморфним болем, тривогою або замовчуванням. Вербалізація є когнітивним і афективним актом одночасно – вона структурує досвід і знижує його емоційне перевантаження [9; 15]	Активується лінгвістично-прагматичний компонент КК: вибір слів для позначення складного досвіду є початком комунікативного опрацювання. Важливою є позиція слухача: безосудне прийняття є умовою, що відкриває мовлення [7]	Смисловий: вербалізований досвід є першим кроком до його смислового осмислення. Регулятивний: структурування досвіду через мову відновлює відчуття когнітивного контролю [6; 14]



Фаза	Психологічний зміст і завдання	Розвиток комунікативної компетентності (КК)	Актуалізація мотиваційних ресурсів
Реконструкція і реатрибуція	Переосмислення причин, мотивів і контексту події: «Чому це трапилось», «Що я міг(-ла) і чого не міг(-ла) зробити», «Яким був реальний простір моїх рішень». Реатрибуція переміщує відповідальність від глобального самозасудження до ситуативного аналізу [4; 16]	Розвивається метакомунікативний компонент КК: здатність аналізувати власну комунікативну поведінку у пережитих ситуаціях і розрізняти, де дія людини була реальним чинником, а де – ні. Діалогічна практика підтримує реатрибуцію [8]	Агентивний: знімаються блокатори – надмірне самозасудження і вивчена безпорадність. Людина відновлює відчуття, що вона здатна діяти. Смисловий: реатрибуція відновлює Я-образ як такого, що діяв у конкретних умовах [5; 16]
Інтеграція і смислотворення	Включення пережитого досвіду у ширшу «life story»: подія набуває місця і смислу як частина власної нарративної ідентичності. Парк [16]: смислотворення – це відновлення когерентності між ситуативним значенням і глобальним смислом особистості	Активуються діалогічний і соціально-підтримувальний компоненти КК: здатність розповісти власну «life story» іншому так, що вона є зв'язною, агентивною і значущою. Соціальне засвідчення є умовою і продуктом цієї фази [7; 8]	Всі п'ять мотиваційних ресурсів: смисловий (досвід набуває смислу), агентивний (я – автор власної story), ідентифікаційний (я бачу неперервність Я), соціально-нарративний (мій досвід визнаний іншими), регулятивний (я можу рухатись далі) [1; 14]
Трансляція і навчання	Перетворення переосмисленого досвіду на ресурс для інших: «Я пережив(-ла) це і можу поділитись тим, що допомогло». Саллібей [25]: у кожному досвіді подолання є «сильна сторона», що може бути ресурсом для спільноти	Найвищий рівень КК у контексті нарративного переосмислення: здатність структурувати власний досвід так, що він є комунікативно доступним і значущим для іншого. Всі п'ять компонентів КК задіяні одночасно [7; 19]	Ресурсна інверсія: через акт трансляції людина підтверджує власну агентивність, ідентифікаційну позицію («я – той, хто пережив і допомагає») і соціально-нарративний ресурс через нові зв'язки спільноти. Є найбільш потужним актуалізатором [25]

Таким чином, систематичне проходження всіх фаз переосмислення є само по собі розвивальним для комунікативної компетентності – незалежно від того, чи ставилась така розвивальна мета explicitly, що, у свою чергу, зумовлено тим,



що кожен етап вимагає від суб'єкта освоєння дедалі складніших дискурсивних інструментів для структурування та інтеграції власної «life story». Окрім того, поступове розширення комунікативного радіуса – від внутрішнього монологу до повноцінного діалогу та публічної трансляції досвіду – природно мінімізує явища наративної ізоляції. Зрештою, набута в такий спосіб інтегральна комунікативна компетентність стає стійким новоутворенням особистості, яке забезпечує її подальшу самоефективність і продуктивну взаємодію із соціумом навіть за умов хронічного стресу.

Чинники і контрчинники наративного переосмислення. Наративне переосмислення є процесом, що суттєво залежить від умов. Систематизація чинників і контрчинників у чотирьох вимірах є необхідною для проєктування умов, що підтримують переосмислення (таблиця 2).

Аналіз чинників засвідчує, що жоден вимір не є повністю незалежним від інших: індивідуально-психологічні чинники визначають доступність когнітивних ресурсів для переосмислення; комунікативні – якість соціального простору; наративні – наявність інструментів структурування досвіду; контекстуальні – зовнішні умови безпеки і легітимації. При системному підриві всіх чотирьох вимірів – що є типовим для гострої кризи – переосмислення є недоступним, і спроби його форсувати можуть посилювати дистрес замість його зниження.

Принципово важливим є чинник «часової дистанції» у контекстуальному вимірі. Переосмислення є процесом, що потребує певної психологічної дистанції від гострої фази події: надто близько – і людина ще перебуває у вирі реакцій, надто далеко – і досвід може «застигнути» у вигляді неререфлексованого патерну. Для воєнного контексту це означає, що «правильний час» для наративного переосмислення є стратегічно важливим питанням і не може бути вирішеним універсальним рецептом.

«Незавершене переосмислення» як специфічний феномен воєнного контексту. Класична модель наративного переосмислення передбачає, що особистість може пройти від першої до четвертої фази і досягти певної наративної завершеності. Однак у контексті тривалого збройного конфлікту, де криза є незавершеною, цей рух є системно ускладненим. Ми позначаємо цей феномен як «незавершене переосмислення» – стан, в якому людина частково вербалізувала досвід і частково реконструювала його, але не може досягти смислової завершеності, оскільки ситуація, що породила досвід, продовжується.

Незавершене переосмислення є нормативним і адаптивним феноменом у контексті триваючої кризи: вимагати від людини смислової завершеності там, де криза не завершена, є психологічно некоректним. Практична відповідь на цей феномен полягає у переорієнтації з «переосмислення подій» на «переосмислення власної позиції у цих подіях»: не «що означає ця війна» (незавершена і непередбачувана), а «ким я є і яким я хочу бути всередині цього досвіду» – питання, на яке можна відповісти незалежно від того, чим завершиться подія.



Таблиця 2

Чинники і контрчинники наративного переосмислення досвіду в складних життєвих обставинах

Вимір	Чинники, що сприяють переосмисленню	Чинники, що блокують переосмислення
Індивідуально-психологічний	Достатній рівень базових ресурсів (відпочинок, безпека, базові потреби); толерантність до невизначеності; розвинена рефлексивна здатність; досвід успішного подолання у минулому; орієнтація на зростання [4; 5]	Хронічне виснаження і когнітивне перевантаження; вивчена безпорадність; ригідні атрибутивні стилі (глобальне самозасудження); травматична фрагментація наративу; домінування руминації [6; 14]
Комунікативний	Наявність «значущого іншого» – людини або спільноти, що безосудно чує і підтверджує досвід [7]; комунікативно безпечне середовище; фасилітатор, що вміє задавати питання, орієнтовані на ресурс і смисл; спільнота практики [19]	Ізоляція і дефіцит соціального засвідчення; нав'язані інтерпретації («ти мав(-ла) зробити інакше»); патерналістична або оціночна позиція слухача; дефіцит довіри; соціальна стигматизація пережитого [7; 25]
Наративний	Здатність до когнітивної переоцінки; наявність мови для опису внутрішніх станів; досвід нарративних практик; доступ до структурованих запитань, що організовують осмислення; письмова або усна нарративна підтримка [9; 15]	Брак словника для вербалізації; фрагментований або «заморожений» нарратив після травми; відсутність структури для осмислення; надлишок або дефіцит емоційної дистанції від події [1; 15]
Контекстуальний	Часова дистанція від гострої фази кризи; відносна зовнішня стабільність; наявність програм і просторів для рефлексії; визнання і легітимація досвіду на рівні спільноти і суспільства [16; 24]	Триваюча загроза (воєнний контекст): переосмислення є ускладненим, поки криза не завершена; дефіцит часу і безпеки для рефлексії; суспільне замовчування або деспікування [6; 24]

Для освітнього контексту це означає принципову педагогічну адаптацію: замість орієнтації на «осмислення пережитого» (що є надмірно відкритою і потенційно ретравматизуючою метою) доречніше фокусуватись на «осмисленні власного навчання і зростання» – що є більш контрольованим і суб'єктно доступним предметом нарративного переосмислення. Ця адаптація дозволяє



використовувати ресурс переосмислення для розвитку мотивації до навчання без необхідності торкатись глибоко болісних пластів досвіду.

Наративні практики як організований простір для переосмислення. Наративні практики – «Навчальна автобіографія», «Листування з майбутнім Я», «Кола навчального досвіду», «Наративний щоденник», «Мій ресурс – іншому» і «Комунікативна презентація» [22] – є конкретними операціоналізаціями умов, що підтримують кожну з чотирьох фаз наративного переосмислення.

«Навчальна автобіографія» і «Наративний щоденник» орієнтовані переважно на першу і другу фази: вони структурують вербалізацію і підтримують реатрибуційну роботу через конкретні запитання («Що допомогло?», «Чому це трапилось саме так?»). «Кола навчального досвіду» є практикою, що підтримує соціальне засвідчення – необхідний комунікативний чинник третьої фази. «Листування з майбутнім Я» є практикою темпоральної проєкції, що є умовою завершення третьої фази (інтеграції). «Мій ресурс – іншому» і «Комунікативна презентація» є практиками четвертої фази – трансляції і навчання.

Для осіб у стані незавершеного переосмислення найбільш доречними є практики першої і другої фаз, що не вимагають смислової завершеності, а підтримують саму роботу осмислення. «Щоденник» є особливо доречним: він структурований так, що запитання «що допомогло і як це пов'язано з важливим для мене» є завжди доступним незалежно від завершеності ширшого переосмислення.

Висновки. Запропонована теоретична модель наративного переосмислення складного досвіду як тривимірного (когнітивного, комунікативного і ресурсного) процесу є внеском у розробку психологічних основ освіти і психосоціальної підтримки дорослих у складних обставинах.

Серед основних результатів доцільно віднести обґрунтування тривимірної природи наративного переосмислення і двоспрямованого зв'язку між ним і комунікативною компетентністю; чотирифазова модель переосмислення з описом специфічного внеску кожної фази у розвиток комунікативної компетентності і актуалізацію мотиваційних ресурсів; систематизація чинників і контрчинників переосмислення у чотирьох вимірах; концептуалізація «ментального ресурсу переосмислення» як інтегральної характеристики готовності; опис феномену «незавершеного переосмислення» і практичних відповідей на нього в освітньому контексті.

Практичне значення полягає у можливості використання моделі для проєктування освітніх і психосоціальних програм; підготовки фасилітаторів; розробки критеріїв оцінки «готовності до переосмислення» для диференційованого підходу до дорослих з різними рівнями ментального ресурсу переосмислення.

Перспективи подальших досліджень: емпіричне вивчення наративного переосмислення у дорослих з різним воєнним досвідом; апробація чотирифазо-



вої моделі у форматі структурованих наративних програм; порівняльне дослідження зв'язків між фазами переосмислення, компонентами комунікативної компетентності і показниками навчальної мотивації.

ЛІТЕРАТУРА

1. McAdams D. P. *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. William Morrow, 1993. 336 p.
2. Bruner J. *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press, 1986. 202 p.
3. McAdams D. P., McLean K. C. Narrative identity. *Current Directions in Psychological Science*. 2013. Vol. 22. № 3. P. 233–238. <https://doi.org/10.1177/0963721413475622>
4. Deci E. L., Ryan R. M. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11. № 4. P. 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
5. Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman, 1997. 604 p.
6. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. № 3. P. 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
7. Spitzberg B. H., Cupach W. R. *Interpersonal communication competence*. Sage, 1984. 244 p.
8. Buber M. *I and Thou* (W. Kaufmann, Trans.). Scribner, 1970. 185 p. (Original work published 1923)
9. Pennebaker J. W. *Opening up: The healing power of expressing emotions*. Guilford Press, 1997. 276 p.
10. Masten A. S. *Ordinary magic: Resilience in development*. Guilford Press, 2014. 328 p.
11. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15. № 1. P. 1–18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01
12. Ryff C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989. Vol. 57. № 6. P. 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
13. Neff K. D. Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*. 2003. Vol. 2. № 2. P. 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
14. Gross J. J. Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*. 2015. Vol. 26. № 1. P. 1–26. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
15. Pennebaker J. W., Seagal J. D. Forming a story: The health benefits of narrative. *Journal of Clinical Psychology*. 1999. Vol. 55. № 10. P. 1243–1254. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199910\)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199910)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N)
16. Park C. L. Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin*. 2010. Vol. 136. № 2. P. 257–301. <https://doi.org/10.1037/a0018301>
17. Mezirow J. *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass, 1991. 247 p.
18. Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, appraisal, and coping*. Springer, 1984. 456 p.
19. Wenger E. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press, 1998. 318 p.
20. Чепелева Н. В. Психологічні механізми розуміння і інтерпретації особистого досвіду. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2017. Вип. 39. С. 3–12.
21. Гуцол К. В. Наратив як провідна дискурсивна практика смислотворення особистості. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2019. Т. 2. Вип. 11. С. 64–76.



22. Рудницька С. Ю. Наративний аналіз ментальних ресурсів особистості. *Наукові перспективи*. 2026. № 4 (70). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70))
23. Карамушка Л. М. Тренінг розвитку продуктивних копінг-стратегій в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 31 (1). С. 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31>
24. Кокун О. М. Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2024. Vol. 39. № 2. P. 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
25. Saleebey D. *The strengths perspective in social work practice*. 6th ed. Pearson, 2013. 288 p.
26. Park C. L., Folkman S. Meaning in the context of stress and coping. *Review of General Psychology*. 1997. Vol. 1. № 2. P. 115–144. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.2.115>
27. Cohen S., Wills T. A. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*. 1985. Vol. 98. № 2. P. 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
28. Schön D. A. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books, 1983. 374 p.
29. Kolb D. A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, 1984. 256 p.
30. Frankl V. E. *Man's search for meaning*. Washington Square Press, 1963. 220 p.

REFERENCES

1. McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. William Morrow.
2. Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
3. McAdams, D. P., & McLean, K. C. (2013). Narrative identity. *Current Directions in Psychological Science*, 22(3), 233–238. <https://doi.org/10.1177/0963721413475622>
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
5. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
6. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
7. Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Sage.
8. Buber, M. (1970). *I and Thou* (W. Kaufmann, Trans.). Scribner. (Original work published 1923)
9. Pennebaker, J. W. (1997). *Opening up: The healing power of expressing emotions*. Guilford Press.
10. Masten, A. S. (2014). *Ordinary magic: Resilience in development*. Guilford Press.
11. Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01
12. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
13. Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
14. Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>



15. Pennebaker, J. W., & Seagal, J. D. (1999). Forming a story: The health benefits of narrative. *Journal of Clinical Psychology*, 55(10), 1243–1254. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199910\)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199910)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N)
16. Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature. *Psychological Bulletin*, 136(2), 257–301. <https://doi.org/10.1037/a0018301>
17. Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
18. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
19. Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
20. Chepelieva, N. V. (2017). Psykholohichni mekhanizmy rozuminnia i interpretatsii osobystoho dosvidu [Psychological mechanisms of understanding and interpretation of personal experience]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii*, 39, 3–12. [in Ukrainian]
21. Hutsol, K. V. (2019). Naratyv yak providna dyskursyvna praktyka smyslotvorennia osobystosti [Narrative as the leading discursive practice of personality meaning-making]. *Aktualni problemy psykholohii*, 2(11), 64–76. [in Ukrainian]
22. Rudnytska, S. Yu. (2026). Naratyvnyi analiz mentalnykh resursiv osobystosti [Narrative analysis of mental resources of personality]. *Naukovi perspektyvy*, 4(70). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)) [in Ukrainian]
23. Karamushka, L. M. (2024). Treninh rozvytku produktyvnykh kopinh-stratehii [Training for productive coping strategies]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 31(1), 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31> [in Ukrainian]
24. Kokun, O. M. (2024). Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(2), 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
25. Saleebey, D. (2013). *The strengths perspective in social work practice* (6th ed.). Pearson.
26. Park, C. L., & Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of General Psychology*, 1(2), 115–144. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.2.115>
27. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
28. Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
29. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
30. Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning*. Washington Square Press.

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 159.922.8:355.01(477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-387-400](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-387-400)

Гуцол Кирило Віталійович кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник лабораторії когнітивної психології, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2820-2590>

ПРАКТИЧНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ МОДЕЛІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ САМОМОБІЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО ДОСВІДУ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ

Анотація. У статті представлено практичне переосмислення структурно-функціональної моделі психологічної самообілізації особистості стосовно специфіки воєнного досвіду української молоді. Обґрунтовано, що молодь є групою підвищеної психологічної пластичності системи самообілізації: потенціал як зростання, так і декомпенсації актуалізується залежно від якості ресурсного профілю, інтенсивності інформаційного впливу та доступності соціальної підтримки. Показано, що молодь одночасно переживає два процеси, що вимагають максимальної концентрації ресурсів: конструювання ідентичності (вирішення еріксонівської кризи ідентичності в умовах «emerging adulthood») і подолання екстремального стресу, який деформує саме ті контексти, в яких ідентичність мала б формуватись. Описано вікову специфіку кожного з п'яти компонентів моделі – самомотивації, життєстійкості, резильєнтності, самоефективності і адаптивного копінгу – та відповідні ризики і рекомендації в умовах тривалої збройної агресії. Виокремлено шість діагностичних профілів самообілізації молоді: «активований», «ідентифікаційно-фрагментований», «цифрово-залежний», «волонтерський», «адаптивний» і «виснажений». Особливу увагу приділено феномену doomscrolling як специфічному молодіжному стресору, а також ризику moral injury і compassion fatigue у молодих волонтерів. Запропоновано диференційовані практичні рекомендації для кожного профілю. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості використання моделі як концептуальної основи для розроблення програм психологічної підтримки молоді, психоедукаційних заходів та профілактики наслідків тривалого воєнного стресу. Запропонована типологія профілів самообілізації дозволяє здійснювати більш диференційовану оцінку ресурсного стану молодих людей, враховуючи не лише рівень їхньої адаптації, а й специфіку поєднання мотиваційних, когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів. Особливого значення набуває врахування цифрового середовища як чинника, що може одночасно виступати ресурсом соціальної підтримки та джерелом психологічного виснаження.



Ключові слова: психологічна самообілізація, молодь, воєнний досвід, ідентичність, doomscrolling, moral injury, ресурсний профіль, діагностичні профілі, life hardiness, копінг.

Hutsol Kyrylo PhD in Psychology, Senior Researcher Officer of Department of Cognitive Psychology, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-2820-2590>

PRACTICAL REFRAMING OF THE PSYCHOLOGICAL SELF-MOBILIZATION MODEL IN THE CONTEXT OF WARTIME EXPERIENCE OF UKRAINIAN YOUTH

Abstract. The article presents a practical reframing of the structural-functional model of psychological self-mobilization of personality with respect to the specificity of the wartime experience of Ukrainian youth. It is substantiated that young people constitute a group of heightened psychological plasticity within the self-mobilization system: the potential for both growth and decompensation is actualised depending on the quality of the resource profile, the intensity of informational influence, and the availability of social support. It is demonstrated that young people simultaneously undergo two processes each demanding maximum resource concentration: identity construction (resolving the Eriksonian identity crisis within «emerging adulthood») and overcoming extreme stress that deforms precisely those contexts in which identity was meant to form. The age-specific features of each of the five model components – self-motivation, hardiness, resilience, self-efficacy, and adaptive coping – are described alongside corresponding risks and recommendations under conditions of prolonged armed aggression. Six diagnostic profiles of youth self-mobilization are identified: «activated», «identity-fragmented», «digitally dependent», «volunteer», «adaptive», and «depleted». Special attention is given to the phenomenon of doomscrolling as a youth-specific stressor, and to the risk of moral injury and compassion fatigue in young volunteers. Differentiated practical recommendations are proposed for each profile. The practical significance of the proposed approach lies in the possibility of using the model as a conceptual framework for designing psychological support programmes for youth, psychoeducational interventions, and prevention of the consequences of prolonged wartime stress. The proposed typology of self-mobilization profiles enables a more differentiated assessment of young people's resource status by considering not only their level of adaptation but also the specific configuration of motivational, cognitive, emotional, and behavioural components. Particular attention is paid to the digital environment as a factor that may simultaneously function as a source of social support and psychological exhaustion.



Keywords: psychological self-mobilization, youth, wartime experience, identity, doomscrolling, moral injury, resource profile, diagnostic profiles, life hardiness, coping.

Постановка проблеми. Структурно-функціональна модель психологічної самообілізації [1; 29], описує мета-регулятивний процес координації ресурсної системи особистості в умовах безперервної екзистенційної загрози. Модель обґрунтовує трифазну структуру самообілізації (ініціація → координація → реалізація) і систематизує п'ять базових компонентів її ядра: самомотивацію, життестійкість, резильєнтність, самоефективність і адаптивний копінг. Водночас у вихідній теоретичній версії моделі не було спеціально розглянуто вікову специфіку її функціонування, що є принциповим обмеженням для прикладного застосування. Молодь є специфічною психологічною групою, для якої воєнні умови створюють принципово унікальний виклик: підвищену пластичність ресурсної системи, що означає як вищий потенціал зростання і мобілізації, так і вищу вразливість до декомпенсації. Молодь одночасно переживає два процеси, що в нормальних умовах потребують максимальної концентрації ресурсів кожен окремо: конструювання ідентичності і подолання екстремального стресу. Зазначені процеси не просто накладаються – вони взаємно деформують одне одного, утворюючи специфічний психологічний феномен, що вимагає окремої концептуалізації і диференційованих практичних рекомендацій. Практичне переосмислення моделі самообілізації стосовно молоді є необхідним кроком між теоретичною концептуалізацією і розробкою діагностичних і інтервенційних інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Молодь в умовах збройного конфлікту є предметом зростаючої уваги у міжнародній науковій літературі. Дослідження когорти AUDRI (Adolescents of Ukraine During the Russian Invasion) – найбільшого лонгітюдного дослідження молоді під час вторгнення – засвідчило суттєве психіатричне навантаження на українських підлітків, що потребує системного реагування [2]. Осокіна та ін. [3] продемонстрували, що травматичні події і хронічний стрес є потужними предикторами психологічного дистресу саме в молоді воєнних регіонів. Олінновер і Гамама [4] виявили, що відповіді молоді на воєнні стресори є неоднорідними: одні демонструють ресурсний профіль і посттравматичне зростання, інші – виражену вразливість, що визначається переважно рівнем соціальної підтримки і базовою резильєнтністю. Концептуальну рамку для розуміння молодіжної специфіки забезпечують теорія психосоціального розвитку Еріксона [5] і концепція «emerging adulthood» Арнетта [6], що визначає вхідну дорослість (18–25 років) як стадію з активною ідентифікаційною експлорацією, нестабільністю і суб'єктивним відчуттям перехідності. Меус та ін. [7] показали, що травматичні події можуть підривати



відчуття безперервності ідентичності і примушувати молодь переглядати базові уявлення про себе. Твендж [8] зафіксувала, що покоління Z демонструє вищу вразливість до мотиваційних криз і емоційного виснаження, хоча водночас і вищу адаптивність при наявності ресурсів підтримки. Нейробіологічний аспект молодіжної специфіки описано у роботах Федера та ін. [9], адже незавершеність розвитку префронтальної кори (до ~25 років) обумовлює нижчу стабільність емоційної регуляції при збереженій когнітивній гнучкості. Саме тому молодь може бути гнучкою у реагуванні, але менш стійкою у відновленні.

Концепція life hardiness є ключовою для розуміння когнітивного фреймування воєнних стресорів у молодіжній вибірці. О. Кокун [10; 11; 12; 29] систематично дослідив life hardiness в українському контексті і продемонстрував, що структура та предиктивна сила її трьох компонентів (контроль, виклик, включеність) зберігаються навіть в умовах екстремальних воєнних стресорів. Водночас у молодіжній вибірці слід очікувати специфічного розподілу цих компонентів: реалістичний контроль є потенційно дефіцитарним через брак досвіду, тоді як компонент «виклик» парадоксально підвищений через вікову схильність до пошуку нових переживань.

Специфічним молодіжним стресором є феномен doomscrolling. Шарма та ін. [13] і Саціці та ін. [14] емпірично підтвердили, що компульсивне споживання негативних новин пов'язане з підвищеним рівнем тривожності, дистресу і зниженням психологічного благополуччя, причому молодь є однією з найбільш вразливих до цього феномену груп. Особливої актуальності ця проблема набуває у контексті інформаційно-психологічної війни, де повторюваний контакт із травматичним медіаконтентом може мати кумулятивний виснажувальний ефект [15; 16]. Серед ризиків молодіжного волонтерського активізму виокремлюються моральна травма (moral injury) і втома співчуття (compassion fatigue). Літз та ін. [17] і Голл та ін. [18] показали, що ці феномени є специфічними наслідками ситуацій, де суб'єкт діє всупереч власним моральним переконанням або спостерігає моральне порушення без можливості втрутитись. Молоді волонтери особливо вразливі до цих станів через поєднання ідеалізму, незавершеності ідентичності і дефіциту навичок self-compassion.

Мета статті – здійснити практичне переосмислення структурно-функціональної моделі психологічної самообілізації стосовно вікової специфіки молоді в умовах тривалого збройного конфлікту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічна позиція: молодь як група підвищеної пластичності системи самообілізації. Ключова методологічна позиція нашого дослідження полягає в тому, що молодь доцільно розглядати не як «недосформовану версію дорослого», а як специфічну психологічну реальність з власною логікою функціонування ресурсної системи. Така логіка визначається трьома принциповими характеристиками.



1. *Подвійне навантаження.* Молодь одночасно переживає два ресурсозатратних процеси – конструювання ідентичності і подолання воєнного стресу. Відповідно до концепції Еріксона [5], юнацтво і рання дорослість є стадіальним переходом, у межах якого особистість розв'язує кризу ідентичності. Арнетт [6] конкретизував цю стадію (18–25 років) як «emerging adulthood» – час активної ідентифікаційної експлорації, нестабільності і суб'єктивного відчуття перехідності. Війна радикально деформує контексти, в яких цей перехід мав відбуватися: переривається навчання, скасовуються стажування, трансформуються кар'єрні траєкторії, змінюються соціальні мережі.

2. *Амбівалентна пластичність:* молодь є групою підвищеної психологічної пластичності, що обумовлює як вищий потенціал мобілізації і зростання, так і вищу вразливість до декомпенсації. Та сама когнітивна гнучкість, що є ресурсом адаптації, при дефіциті зовнішньої підтримки може трансформуватись у нестійкість і фрагментованість. Зазначена амбівалентність не редукується до простої «слабкості» чи «сили» – вона є системною властивістю, що потребує диференційованого підходу.

3. *Контекстуальна залежність ідентифікаційного ресурсу:* у молоді ідентифікаційний ресурс є не стабільною характеристикою, а динамічним утворенням, що конструюється через взаємодію з середовищем. Це означає, що якість мезо- і макросередовища (підтримка спільноти, наративи спротиву, доступ до освітніх і волонтерських контекстів) є більш значущим для молодіжної самомобілізації, ніж для старших вікових груп.

Специфіка компонентів моделі самомобілізації у молоді в умовах війни. Вікова специфіка функціонування кожного з п'яти компонентів ядра моделі в умовах воєнного досвіду систематизована у таблиці 1, аналіз змісту якої засвідчує принципову асиметрію між компонентами у молодіжному профілі. «Виклик» і «адаптивна гнучкість» є відносно збереженими або навіть підвищеними ресурсами; водночас «реалістичний контроль» і «стійкість відновлення» є системно дефіцитарними. Це означає, що молодь здатна до мобілізації і адаптації в гострій фазі, але є вразливою до виснаження у тривалій перспективі – що повністю відповідає профілю групи «підвищеної пластичності». Особливої уваги потребує феномен doomscrolling у молодіжній вибірці. На відміну від старших когорт, для яких стрес від медіаконтенту є переважно контентним, для молоді він є додатково ідентифікаційним: цифрове середовище є простором, де молодь конструює власну ідентичність і соціальну позицію. Компульсивне споживання катастрофічного контенту підриває не лише емоційний стан, а й здатність до стабільного самовизначення. Дослідження Шарми та ін. [13] і Саціці та ін. [14] підтверджують кореляцію doomscrolling з тривожністю і зниженням благополуччя, проте в молодіжному контексті цей зв'язок опосередкований ідентифікаційним виміром.



Компонент «самотивація» у молодіжному профілі є найбільш варіабельним і потребує особливої уваги. Смісловиттєва спрямованість є найбільш пластичною змістовною складовою: саме у цьому віці відбувається первинне конституювання життєвих смислів, і воєнний досвід може як надати їм глибини і автентичності (прискорене дорослішання), так і зруйнувати ще несформовані ціннісні конструкції (нігілізм, цинізм). Теорія самодетермінації [19; 20] пояснює цю вразливість через незавершеність інтерналізації: автономна мотивація у молоді ще не повністю стала власною, що робить її чутливою до зовнішніх деструктивних впливів.

Діагностичні профілі самообілізації молоді. На відміну від загальної матриці профілів, запропонованої у базовій моделі [1], молодіжна специфіка обумовлює виокремлення шести профілів, що відображають характерні для цього вікового контексту конфігурації компонентів (таблиця 2). Шість виокремлених профілів не є взаємовиключними і жорсткими типами: реальна молода людина може поєднувати риси кількох або переходити між ними залежно від фази кризи і доступних ресурсів. Принципово важливими є три методологічні позиції. По-перше, жоден профіль не є «нормативним» і «девіантним» у традиційному сенсі: кожен є закономірною відповіддю на певну конфігурацію умов і ресурсів. По-друге, «активований» профіль при зовнішній привабливості несе принципово серйозні ризики у молодіжному контексті – ризик *moral injury* і *compassion fatigue* у молодих волонтерів потребує такої ж пильної уваги, як і ризики «виснаженого» профілю [17; 18]. По-третє, «цифрово-залежний» профіль є специфічним для покоління Z і не має прямих аналогів у старших когортах; він вимагає принципово нового підходу, орієнтованого не на виключення цифрових ресурсів, а на розвиток метакогнітивної регуляції цифрового споживання.

Таблиця 1

Специфіка компонентів психологічної самообілізації у молоді в умовах тривалої збройної агресії

Компонент	Вікова специфіка	Ризики у воєнному контексті	Практичні рекомендації
Само-мотивація	Висока інтенсивність мотиваційних імпульсів при їх нестабільності; цілі мають «проектний» характер без стратегічного горизонту; смісловиттєва спрямованість перебуває у процесі первинного конституювання [19; 20]	Деформація навчальних і кар'єрних контекстів; конкуренція між автономною мотивацією і тиском зовнішніх обставин (мобілізація, переміщення); ризик мотиваційної поляризації (нігілізм або ейфорична гіпермобілізація)	Підтримка короткострокового цілепокладання; наративне оформлення смислів; психоедукація щодо нормативності мотиваційної нестабільності у юнацькому віці під час кризи



Компонент	Вікова специфіка	Ризики у воєнному контексті	Практичні рекомендації
Життє-стійкість	Реалістичний контроль є потенційно дефіцитарним через брак ресурсів і досвіду; виклик парадоксально підвищений – схильність до ризику і активізму; включеність реалізується переважно через цифрові спільноти [4; 21]	Схильність до гіперконтролю або вивченої безпорадності; doomscrolling як специфічний молодіжний стресор – пов'язаний із тривожністю і зниженням благополуччя [22; 23]; двоїстий ефект онлайн-солідарності	Практика «Фільтр агентності»: розмежування зони впливу і зони прийняття; обмеження часу споживання новин; розвиток медіаграмотності як профілактика інфотравми
Резиль-ентність	Адаптивна гнучкість – сильна сторона молоді через когнітивну пластичність; швидке відновлення ускладнене незавершеністю нейрофізіологічного дозрівання (префронтальна кора до ~25 років) [24]	Молодь може бути гнучкою у реагуванні, але менш стійкою у відновленні; трансформаційне переосмислення реалізується як первинне формування ідентичності через травму, а не як її трансформація; ризик «крихкого зростання»	Структуровані практики відновлення; групова підтримка однолітків; психоедукація про нормативність незавершеності ідентичності у молоді
Само-ефективність	Генеративна, але не консолідована; чутлива до поточного досвіду і може різко коливатися; колективна самоефективність має особливо потужний мобілізаційний потенціал через ефект «заразливої агентності» [17; 18]	Різкі коливання між «я можу все» і «я ні на що не здатний(-на)»; ризик порівняння з «героїчними» однолітками і відчуття меншовартості; вразливість при відсутності зовнішнього підкріплення	Стратегія «малих перемог»; підкріплення колективної самоефективності через волонтерські ініціативи; «банк успіху» як фіксація досягнень
Адаптивний копінг	Ширший, але менш стійкий репертуар; мемо-культура, гумор, мистецтво виконують функцію зниження афекту; інформаційна вибірковість є критичною стратегією для когорт з інтенсивним цифровим споживанням [25; 26]	Ризик moral injury і compassion fatigue у молодих волонтерів та активістів [27; 28]; деструктивний ефект тих самих digital копінгів, що є адаптивними; дефіцит навичок self-compassion	Психоедукація щодо меж волонтерського навантаження; розвиток навичок self-compassion; баланс між проблемно-орієнтованим і відновлювальним копінгом

Специфічні механізми самомобілізації молоді: ідентифікаційне переосмислення і колективна агентність. Поряд із загальними механізмами моделі – каскадною активацією і компенсаторною динамікою [1] – у молодіжній вибірці виокремлюються два специфічні механізми. Перший – *ідентифікаційне переосмислення*. На відміну від представників старшого віку, які переживають



посттравматичне зростання як трансформацію вже сформованої ідентичності («я змінився через це»), молодь може переживати його як первинне формування ідентичності через травматичний досвід («я вперше зрозумів, хто я»). Це якісно відмінний психологічний феномен: не трансформація усталеного, а первинне конституювання через випробування. Теоретична імплікація для моделі: у молодіжному контексті компонент «орієнтація на трансформаційне переосмислення» не просто підтримує резильєнтність, а є механізмом ідентичнісного становлення.

Другий – *колективна агентність як провідний ресурс мобілізації*. У молоді колективна самоефективність має особливо потужний мобілізаційний потенціал: ідентифікація з успішними однолітками («якщо він/вона може, то можу і я»), участь у волонтерських ініціативах і горизонтальних спільнотах створюють ефект «заразливої агентності» [17; 18]. Механізм передачі: спостереження за успіхом однолітків → ідентифікація → генералізація «ми можемо» на «я можу». Це означає, що якість мезосередовища (підтримуючі однолітки, волонтерські організації, освітні спільноти) є більш значущим предиктором самомобілізації молоді, ніж для старших когорт. О. Кокун [10; 11; 29] зафіксував, що аналогічна логіка справедлива і для дорослих фахівців в умовах воєнних стресорів: *life hardiness* підтримується не лише через індивідуальні ресурси, а й через якість професійного середовища.

Практичні імплікації для психосоціальної підтримки молоді. На підставі аналізу молодіжної специфіки компонентів і діагностичних профілів формуємо ряд принципових практичних позицій. *Диференційованість за профілем, а не за «рівнем благополуччя»*. Два представники молоді з однаковим загальним рівнем самомобілізації можуть мати принципово різні потреби: «активованому» профілю потрібні техніки відновлення і *self-compassion*; «ідентифікаційно-фрагментованому» – наративні практики і структурований пошук смислу; «цифрово-залежному» – медіаграмотність і метакогнітивна регуляція. *Пріоритет мезорівневих інтервенцій*. У молодіжному контексті мезосередовище є більш значущим модератором самомобілізації, ніж у дорослих. Це означає, що підтримка якості навчальних і волонтерських спільнот, тренінг фасилітаторів і організаторів молодіжних ініціатив є важливішим, ніж збільшення кількості індивідуальних консультацій. Карамушка та ін. [21; 22; 23] продемонстрували, що соціально-демографічні і організаційні чинники впливають на благополуччя більше, ніж безпосередні характеристики загрозливого середовища. *Обережність з «героїзацією активності»*. Наративи «молодь рятує країну» можуть підвищувати колективну самоефективність, але одночасно підвищують ризик *moral injury*, *compassion fatigue* і «волонтерського профілю» – де всі ресурси спрямовані назовні при дефіциті самопідтримки. Баланс між громадянською активністю і самовідновленням є специфічним психологічним завданням для молоді воєнного часу.



Таблиця 2

Діагностичні профілі психологічної самомотивації молоді в умовах війни

Профіль	Конфігурація компонентів	Специфічні ризики для молоді	Пріоритетні втручання
«Активований»	Висока мотивація + виклик + колективна самоефективність; адаптивний копінг; нестабільний реалістичний контроль	Ризик гіпермотивації та moral injury; переоцінка власних можливостей при занижених ресурсах відновлення; «героїчна пастка»	Self-compassion; техніки відновлення; психоедукація щодо меж допомоги; профілактика compassion fatigue [27; 28]
«Ідентифікаційно-фрагментований»	Помірна мотивація; низький реалістичний контроль; висока орієнтація на трансформацію без її реалізації; нестабільна самоефективність	Специфічний для юнацького віку: ідентифікаційна криза підсилена воєнним досвідом; нездатність вибудувати зв'язну «life story»; мотиваційна поляризація	Наративні практики для відновлення ідентифікаційної зв'язності; групи підтримки однолітків; структурований пошук смислу [19; 20]
«Цифрово-залежний»	Висока включеність у цифрові спільноти; нестабільне відновлення; проблемно-орієнтований копінг опосередкований digital-каналами; ризик doomscrolling	Амбівалентний ефект цифрового середовища: онлайн-ресурс і онлайн-стресор одночасно; інфотравма; компульсивне споживання новин підриває реалістичний контроль [22; 23]	Медіаграмотність; практики цифрової гігієни; розвиток офлайн-копінгів; часові ліміти новинного споживання
«Волонтерський»	Висока колективна самоефективність + виклик; активний проблемно-орієнтований копінг; дефіцит самомотивації щодо власного розвитку	Ризик «жертвового профілю»: ресурси спрямовані назовні при дефіциті самопідтримки; відкладання власних задач розвитку; compassion fatigue	Баланс між допомогою іншим і власним відновленням; психоедукація щодо права на відпочинок; структурований час для особистих цілей
«Адаптивний»	Збалансовані компоненти при нижчій загальній інтенсивності; гнучке перемикання між стратегіями; реалістичний контроль; прийняття невизначеності	Ризик соціального тиску («недостатньо робить для країни»); відчуття меншовартості на тлі «героїчних» однолітків	Підтримка ідентифікаційної позиції «я роблю своє»; нормалізація різних форм внеску; захист від соціального порівняння
«Виснажений»	Низькі показники більшості компонентів; пасивна позиція; мотиваційна апатія; defeatist-копінг (уникнення, румінація)	Вразливість до депресивних і тривожних розладів; відмова від допомоги через сором; ризик соціальної ізоляції; самостигматизація	Першочергова допомога; відновлення базових ресурсів безпеки; низькопорогові формати підтримки без вимоги активності



Психоедукація як стратегічний ресурс. Знання про doomscrolling, moral injury, compassion fatigue і нормативність ідентифікаційної нестабільності у юнацтві є діагностичним і профілактичним ресурсом. Психоедукаційні програми, адаптовані до цифрових каналів комунікації молоді, є більш ефективними форматами, ніж традиційні лекційні підходи.

Висновки. Практичне переосмислення моделі психологічної самообілізації стосовно молоді засвідчує, що вікова специфіка привносить не просто «модифікацію» базової моделі, а є принципово іншою конфігурацією ресурсних процесів, що вимагає окремого концептуального обґрунтування. Основними теоретичними результатами є обґрунтування молоді як групи підвищеної пластичності системи самообілізації з описом трьох визначальних характеристик (подвійне навантаження, амбівалентна пластичність, контекстуальна залежність ідентифікаційного ресурсу); систематизація вікової специфіки п'яти компонентів моделі з описом ризиків і рекомендацій у воєнному контексті; виокремлення шести діагностичних профілів самообілізації молоді з диференційованими практичними рекомендаціями; опис двох специфічних механізмів – ідентифікаційного переосмислення і колективної агентності як провідного ресурсу мобілізації; формулювання чотирьох практичних позицій психосоціальної підтримки молоді.

Фінансування. Дослідження виконано за грантової підтримки Національного фонду досліджень України (Проект «Психологічна самообілізація та ментальна життєстійкість українців як ресурс стабілізації психічного стану і соціального функціонування в умовах кризових змін і загроз безпеці життя», реєстраційний номер 2025.07/0002).

Конфлікт інтересів. Автор повідомляє про відсутність відомого йому конфлікту інтересів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гуцол К. В. Концептуальна модель психологічної самообілізації особистості в умовах війни. *Перспективи та інновації науки*, 2026. № 4(62). С. 3541–3553. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-4\(62\)-3541-3553](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-4(62)-3541-3553)
2. Goto R., Pinchuk I., Kolodezhny O., Pimenova N., Kano Y., Skokauskas N. Mental health of adolescents exposed to the war in Ukraine. *JAMA Pediatrics*. 2024. Vol. 178. № 5. P. 480–488. <https://doi.org/10.1001/jamapediatrics.2024.0295>
3. Osokina O., Silwal S., Bohdanova T., Hodes M., Sourander A., Skokauskas N. Impact of the Russian invasion on mental health of adolescents in Ukraine. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*. 2023. Vol. 62. № 3. P. 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2022.07.845>
4. Olinover M., Hamama L. Adolescents during wartime: Vulnerability-based profiles. *Journal of Research on Adolescence*. 2025. Vol. 35. № 2. e70041. <https://doi.org/10.1111/jora.70041>
5. Erikson E. H. *Identity: Youth and crisis*. W. W. Norton, 1968. 336 p.
6. Arnett J. J. Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55. № 5. P. 469–480. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>



7. Meeus W., van de Schoot R., Keijsers L., Schwartz S. J., Branje S. On the progression and stability of adolescent identity formation: A five-wave longitudinal study in early-to-middle and middle-to-late adolescence. *Child Development*. 2010. Vol. 81. № 5. P. 1565–1581. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01492.x>
8. Twenge J. M. *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood*. Atria Books, 2017. 352 p.
9. Feder A., Fred-Torres S., Southwick S. M., Charney D. S. The biology of human resilience: Opportunities for enhancing resilience across the lifespan. *Biological Psychiatry*. 2019. Vol. 86. № 6. P. 443–453. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2019.07.012>
10. Кокун О. М. Опитувальник професійної життєстійкості (українська версія). *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2021. № 1. С. 91–105. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2021.1.8>
11. Кокун О. М. Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2024. Vol. 39. № 2. P. 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
12. Кокун О. М. *Життєстійкість і резилієнтність людини в сучасному світі* [Монографія]. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744751/>
13. Sharma B., Lee S. S., Johnson B. K. The dark at the end of the tunnel: Doomscrolling on social media newsfeeds. *Technology, Mind, and Behavior*. 2022. Vol. 3. № 1. <https://doi.org/10.1037/tmb0000059>
14. Satıcı S. A., Gocet Tekin E., Deniz M. E., Satıcı B. Doomscrolling scale: Its association with personality traits, psychological distress, social media use, and wellbeing. *Applied Research in Quality of Life*. 2023. Vol. 18. P. 833–847. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10110-7>
15. Holman E. A., Garfin D. R., Silver R. C. Media's role in broadcasting acute stress following the Boston Marathon bombings. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2014. Vol. 111. № 1. P. 93–98. <https://doi.org/10.1073/pnas.1316265110>
16. Silver R. C., Holman E. A., Andersen J. P., Poulin M., McIntosh D. N., Gil-Rivas V. Mental- and physical-health effects of acute exposure to media images of the September 11, 2001 attacks and the Iraq War. *Psychological Science*. 2013. Vol. 24. № 9. P. 1623–1634. <https://doi.org/10.1177/0956797612460406>
17. Litz B. T., Stein N., Delaney E., Lebowitz L., Nash W. P., Silva C., Maguen S. Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. *Clinical Psychology Review*. 2009. Vol. 29. № 8. P. 695–706. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.07.003>
18. Hall N. A., Everson A. T., Billingsley M. R., Miller M. B. Moral injury, mental health and behavioural health outcomes: A systematic review of the literature. *Clinical Psychology & Psychotherapy*. 2022. Vol. 29. № 1. P. 92–110. <https://doi.org/10.1002/cpp.2607>
19. Deci E. L., Ryan R. M. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11. № 4. P. 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
20. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press, 2017. 756 p.
21. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. та ін. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 62–74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7>
22. Карамушка Л. М. Суб'єктивне благополуччя персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1 (28). С. 17–25. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.2>



23. Карамушка Л. М. Тренінг розвитку продуктивних копінг-стратегій в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 31 (1). С. 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31>
24. Masten A. S., Motti-Stefanidi F. Multisystem resilience for children and youth in disaster: Reflections in the context of COVID-19. *Adversity and Resilience Science*. 2020. Vol. 1. P. 95–106. <https://doi.org/10.1007/s42844-020-00010-w>
25. Мельничук Т. І., Лук'янчук В. Копінг-стратегії як чинник стресостійкості військових і цивільних в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 35 (2). С. 7–15. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.1>
26. Яблонська Т. М., Вернік О. Л., Гайворонський Г. О. Українська адаптація опитувальника Brief-COPE. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*. 2023. № 10. С. 66–89. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2023-10-4>
27. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. № 3. P. 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
28. Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman, 1997. 604 p.
29. Кокун, О. (2026). Психологічна самомобілізація українців в умовах війни: ресурсно-інтегративний підхід та концептуальна модель стабілізації психічного стану і соціального функціонування. *Технології розвитку інтелекту*, 10(1(39)). <https://doi.org/10.31108/3.2026.10.1.9>

REFERENCES

1. Hutsol, K. V. (2026). Kontseptualna model psykholohichnoi samomobilizatsii osobystosti v umovakh viiny [Conceptual model of psychological self-mobilization of personality under conditions of war]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, 4(62), 3541–3553. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-4\(62\)-3541-3553](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-4(62)-3541-3553) [in Ukrainian]
2. Goto, R., Pinchuk, I., Kolodezhny, O., Pimenova, N., Kano, Y., & Skokauskas, N. (2024). Mental health of adolescents exposed to the war in Ukraine. *JAMA Pediatrics*, 178(5), 480–488. <https://doi.org/10.1001/jamapediatrics.2024.0295>
3. Osokina, O., Silwal, S., Bohdanova, T., Hodes, M., Sourander, A., & Skokauskas, N. (2023). Impact of the Russian invasion on mental health of adolescents in Ukraine. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 62(3), 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2022.07.845>
4. Olinover, M., & Hamama, L. (2025). Adolescents during wartime: Vulnerability-based profiles. *Journal of Research on Adolescence*, 35(2), e70041. <https://doi.org/10.1111/jora.70041>
5. Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. W. W. Norton.
6. Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469–480. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>
7. Meeus, W., van de Schoot, R., Keijsers, L., Schwartz, S. J., & Branje, S. (2010). On the progression and stability of adolescent identity formation: A five-wave longitudinal study in early-to-middle and middle-to-late adolescence. *Child Development*, 81(5), 1565–1581. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01492.x>
8. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy – and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
9. Feder, A., Fred-Torres, S., Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2019). The biology of human resilience: Opportunities for enhancing resilience across the lifespan. *Biological Psychiatry*, 86(6), 443–453. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2019.07.012>



10. Kokun, O. M. (2021). Opytuvalnyk profesiinoi zhyttiistiikosti (ukrainska versiiia) [Professional hardiness questionnaire (Ukrainian version)]. *Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii*, (1), 91–105. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2021.1.8> [in Ukrainian]
11. Kokun, O. M. (2024). Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(2), 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
12. Kokun, O. M. (2025). Zhyttiistiikist i rezyliientnist liudyny v suchasnomu sviti [Hardiness and resilience in the modern world]. H. S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744751/> [in Ukrainian]
13. Sharma, B., Lee, S. S., & Johnson, B. K. (2022). The dark at the end of the tunnel: Doomscrolling on social media newsfeeds. *Technology, Mind, and Behavior*, 3(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000059>
14. Satıcı, S. A., Gocet Tekin, E., Deniz, M. E., & Satıcı, B. (2023). Doomscrolling scale: Its association with personality traits, psychological distress, social media use, and wellbeing. *Applied Research in Quality of Life*, 18, 833–847. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10110-7>
15. Holman, E. A., Garfin, D. R., & Silver, R. C. (2014). Media's role in broadcasting acute stress following the Boston Marathon bombings. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(1), 93–98. <https://doi.org/10.1073/pnas.1316265110>
16. Silver, R. C., Holman, E. A., Andersen, J. P., Poulin, M., McIntosh, D. N., & Gil-Rivas, V. (2013). Mental- and physical-health effects of acute exposure to media images of the September 11, 2001 attacks and the Iraq War. *Psychological Science*, 24(9), 1623–1634. <https://doi.org/10.1177/0956797612460406>
17. Litz, B. T., Stein, N., Delaney, E., Lebowitz, L., Nash, W. P., Silva, C., & Maguen, S. (2009). Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. *Clinical Psychology Review*, 29(8), 695–706. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.07.003>
18. Hall, N. A., Everson, A. T., Billingsley, M. R., & Miller, M. B. (2022). Moral injury, mental health and behavioural health outcomes: A systematic review of the literature. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 29(1), 92–110. <https://doi.org/10.1002/cpp.2607>
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
20. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
21. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., et al. (2022). Osoblyvosti psykhnichnoho zdorovia personalu osvitynikh ta naukovykh orhanizatsii v umovakh viiny [Mental health features of educational and scientific organizations' personnel under wartime conditions]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 1(25), 62–74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7> [in Ukrainian]
22. Karamushka, L. M. (2023). Subiektyvne blahopoluchchia personalu osvitynikh ta naukovykh orhanizatsii v umovakh viiny [Subjective well-being of educational and scientific organizations' personnel under wartime conditions]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 1(28), 17–25. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.2> [in Ukrainian]
23. Karamushka, L. M. (2024). Treninh rozvytku produktyvnykh kopinh-stratehii v konteksti zabezpechennia psykhnichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvithnoho personalu v umovakh viiny [Training for productive coping strategies development]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 31(1), 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31> [in Ukrainian]



24. Masten, A. S., & Motti-Stefanidi, F. (2020). Multisystem resilience for children and youth in disaster: Reflections in the context of COVID-19. *Adversity and Resilience Science*, 1, 95–106. <https://doi.org/10.1007/s42844-020-00010-w>
25. Melnychuk, T. I., & Lukianchuk, V. (2025). Kopinh-stratehii yak chynnyk stresostiikosti viiskovykh i tsyvilnykh v umovakh viiny [Coping strategies as a factor of stress resilience of military and civilians under wartime conditions]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 35(2), 7–15. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.1> [in Ukrainian]
26. Yablonska, T. M., Vernik, O. L., & Haivoronskyi, H. O. (2023). Ukrainska adaptatsiia opytuvalnyka Brief-COPE [Ukrainian adaptation of the Brief-COPE questionnaire]. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, (10), 66–89. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2023-10-4> [in Ukrainian]
27. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
28. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
29. Kokun, O. (2026). Psykholohichna samomobilizatsiia ukraintsiv v umovakh viiny: resursno-intehratyvnyi pidkhyd ta kontseptualna model stabilizatsii psykhichnoho stanu i sotsialnoho funktsionuvannia [Psychological self-mobilization of Ukrainians under wartime conditions: A resource-integrative approach and a conceptual model of mental state stabilization and social functioning]. *Tekhnolohii rozvytku intelektu*, 10(1(39)). <https://doi.org/10.31108/3.2026.10.1.9> [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК: 159.923.2:159.9.072-053.6(477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-401-414](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-401-414)

Данько Яна Петрівна аспірантка 3 курсу лабораторії психології навчання імені І. О. Синиці Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0008-0741-6072>

Мойзріст Олена Михайлівна молодший науковий співробітник лабораторії психології навчання імені І. О. Синиці Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9780-5643>

ЗДОРОВИЙ НЕВРОТИЗМ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ПОДОЛАННЯ СТРЕСОРІВ У МОЛОДІ В ПЕРІОД СТАНОВЛЕННЯ ДОРОСЛОСТІ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми психологічного дистресу в молоді в період становлення дорослості (emerging adulthood), який розглядається як критичний етап розвитку особистості, що характеризується поєднанням високої соціальної невизначеності, інтенсивного пошуку ідентичності та підвищеної емоційної вразливості. Узагальнено сучасні наукові підходи до пояснення індивідуальних відмінностей у рівні психологічного дистресу, зокрема в межах біопсихосоціальної моделі та п'ятифакторної моделі особистості.

Показано, що невротизм є одним із найбільш стабільних диспозиційних предикторів психологічного дистресу, який визначає підвищену емоційну реактивність, схильність до негативної інтерпретації подій і труднощі у регуляції афективних станів. Водночас обґрунтовано недостатність лінійного підходу до інтерпретації його впливу та необхідність врахування інтерактивних механізмів особистісної регуляції.

Запропоновано концептуальне обґрунтування сумлінності як ключового модератора зв'язку між невротизмом і психологічним дистресом. Висунуто припущення, що високий рівень сумлінності може виконувати компенсаторну функцію, знижуючи деструктивний вплив емоційної чутливості та забезпечуючи ефективніші стратегії саморегуляції, планування та подолання стресових ситуацій. Розглянуто концепцію «здорового невротизму» як альтернативну рамку, що дозволяє інтерпретувати високий невротизм не лише як фактор ризику, але і як потенційний ресурс за наявності достатніх регуляторних характеристик особистості.

Окрему увагу приділено впливу контекстуальних чинників, зокрема умовам тривалого воєнного стресу в Україні, які підсилюють загальний рівень психоло-



гічного навантаження та актуалізують роль індивідуальних ресурсів адаптації. У цьому контексті особистісні риси розглядаються як ключові детермінанти варіативності психологічного функціонування молоді.

Сформульовано інтегровану концептуальну модель, у якій психологічний дистрес визначається взаємодією невротизму та сумлінності в умовах хронічного стресового навантаження. Підкреслено перспективність емпіричної перевірки запропонованих положень, а також їх значення для розробки персоналізованих психоосвітніх і цифрових (AI-асистованих) інтервенцій, спрямованих на профілактику та зниження рівня психологічного дистресу серед молоді.

Ключові слова: психологічний дистрес; молодь; становлення дорослості; emerging adulthood; невротизм; сумлінність; п'ятифакторна модель особистості; здоровий невротизм; саморегуляція; психологічна резильєнтність; стрес; військовий стрес; Україна; модераційна модель.

Danko Yana PhD Student (3rd year) Laboratory of Educational Psychology G. S. Kostiuk Institute of Psychology, National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0008-0741-6072>

Moizrist Olena junior researcher of I.O. Synytsya Laboratory of the psychology of studies G.S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9780-5643>

HEALTHY NEUROTICISM AS A PSYCHOLOGICAL RESOURCE FOR COPING WITH STRESSORS IN YOUNG PEOPLE DURING EMERGING ADULTHOOD

Abstract. This article presents a theoretical analysis of psychological distress in young people during the period of emerging adulthood, which is considered a critical developmental stage characterized by high social uncertainty, intensive identity exploration, and increased emotional vulnerability. Contemporary scientific approaches to explaining individual differences in psychological distress are reviewed, particularly within the biopsychosocial model and the Five-Factor Model of personality.

Neuroticism is identified as one of the most stable dispositional predictors of psychological distress, associated with heightened emotional reactivity, a tendency toward negative interpretation of events, and difficulties in affect regulation. At the same time, the limitations of linear interpretations of its effects are highlighted, emphasizing the need to consider interactive mechanisms of personality functioning.

Conscientiousness is proposed as a key moderator of the relationship between neuroticism and psychological distress. It is hypothesized that high levels of conscientiousness may serve a compensatory function, reducing the detrimental impact



of emotional sensitivity and enabling more effective self-regulation, planning, and coping strategies. The concept of «healthy neuroticism» is discussed as an alternative framework that conceptualizes high neuroticism not only as a risk factor but also as a potential psychological resource when supported by sufficient regulatory personality characteristics.

Special attention is given to contextual factors, particularly the conditions of prolonged war-related stress in Ukraine, which intensify overall psychological burden and highlight the importance of individual adaptive resources. In this context, personality traits are considered key determinants of variability in young people's psychological functioning.

An integrated conceptual model is proposed in which psychological distress is determined by the interaction between neuroticism and conscientiousness under conditions of chronic stress exposure. The importance of empirical validation of the proposed assumptions is emphasized, along with their relevance for the development of personalized psychoeducational and digital (AI-assisted) interventions aimed at preventing and reducing psychological distress among youth.

Keywords: psychological distress; youth; emerging adulthood; neuroticism; conscientiousness; Five-Factor Model of personality; healthy neuroticism; self-regulation; psychological resilience; stress; war-related stress; Ukraine; moderation model.

Постановка проблеми. Психологічний дистрес серед молоді є однією з найбільш актуальних проблем сучасної психології особистості та психології здоров'я. Численні дослідження засвідчують, що саме період від 18 до 29 років характеризується підвищеною вразливістю до тривожних і депресивних переживань, емоційного виснаження та зниження психологічного благополуччя. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах сучасної України, де нормативні вікові труднощі поєднуються з наслідками тривалого воєнного конфлікту, соціальною нестабільністю та невизначеністю майбутнього [1; 2; 3; 4].

У психології особистості одним із найбільш послідовних предикторів психологічного дистресу традиційно розглядається невротизм. Високий рівень цієї риси пов'язують із підвищеною емоційною реактивністю, схильністю до переживання негативних емоцій, тривожністю та труднощами подолання стресових ситуацій. Упродовж тривалого часу невротизм переважно трактувався як фактор психологічної вразливості, що закономірно підвищує ризик розвитку дистресу та погіршення психологічного благополуччя.

Водночас сучасні теоретичні підходи пропонують більш диференційований погляд на природу невротизму. Зокрема, концепція «здорового невротизму» передбачає, що підвищена чутливість до потенційних загроз може виконувати адаптивну функцію за умови наявності достатніх особистісних ресурсів



саморегуляції. У цьому контексті особливого значення набуває сумлінність як риса, що забезпечує організованість, самодисципліну, відповідальність і здатність до цілеспрямованого контролю поведінки. Поєднання високого невротизму з високою сумлінністю потенційно може формувати специфічний особистісний профіль, за якого підвищена настороженість щодо загроз трансформується у конструктивні способи подолання труднощів, а не у хронічний психологічний дистрес.

Попри зростання наукового інтересу до концепції здорового невротизму, питання психологічних механізмів, що визначають адаптивний або дезадаптивний характер реалізації цієї риси, залишається недостатньо дослідженим. Особливо це стосується молоді в період становлення дорослості, коли особистість одночасно стикається з високим рівнем життєвої невизначеності та необхідністю прийняття важливих життєвих рішень. Недостатньо вивченою залишається і роль сумлінності як потенційного регуляторного ресурсу, здатного послаблювати негативний вплив невротизму на психологічне функціонування молодого людини.

У зв'язку з цим актуальним є теоретичний аналіз концепції здорового невротизму та обґрунтування ролі сумлінності як особистісного механізму, що може модифікувати зв'язок між невротизмом і психологічним благополуччям у період становлення дорослості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема психологічного дистресу молоді активно досліджується в сучасній психології особистості, психології здоров'я та клінічній психології. Значна кількість емпіричних робіт свідчить про те, що індивідуальні відмінності у переживанні дистресу значною мірою зумовлюються стабільними особистісними характеристиками, серед яких особливе місце належить рисам П'ятифакторної моделі особистості (Costa & McCrae, 1992) [5].

Найбільш послідовним предиктором психологічного дистресу вважається невротизм. Численні метааналітичні та лонгітюдні дослідження демонструють його стійкий позитивний зв'язок із симптомами тривоги, депресії, емоційного виснаження та зниженням суб'єктивного благополуччя. Високий рівень невротизму асоціюється зі схильністю до інтенсивнішого переживання негативних емоцій, підвищеною чутливістю до стресорів і використанням менш ефективних стратегій емоційної регуляції. У зв'язку з цим невротизм традиційно розглядається як один із найважливіших факторів ризику розвитку психологічних труднощів та психічних розладів (Lahey, 2009; Kotov et al., 2010) [6; 7].

Водночас останніми десятиліттями відбувається переосмислення ролі невротизму у психологічній адаптації. У межах концепції «здорового невротизму» (healthy neuroticism) висунуто припущення, що негативний вплив невротизму не є універсальним і може залежати від взаємодії з іншими особистісними



характеристиками. Зокрема, підвищена чутливість до потенційних загроз за певних умов може стимулювати більш відповідальне ставлення до власного здоров'я, ретельніше планування поведінки та активніше використання копінг-стратегій. У цьому контексті дослідники дедалі частіше звертаються до вивчення факторів, які здатні модифікувати або послаблювати негативний вплив невротизму на психологічне функціонування.

Серед таких факторів найбільшу увагу привертає сумлінність. Ця риса охоплює самодисципліну, організованість, наполегливість, відповідальність та здатність до саморегуляції. Дослідження свідчать, що сумлінність пов'язана з вищим рівнем психологічного благополуччя, ефективнішим подоланням труднощів і нижчим ризиком розвитку психоемоційних порушень. На думку Bogg і Roberts (2004) [8], сумлінність може виконувати роль універсального захисного ресурсу, який сприяє адаптивному функціонуванню навіть за наявності несприятливих особистісних або середовищних чинників.

Окремий напрям досліджень присвячений взаємодії невротизму та сумлінності. Результати робіт Weston і Jackson (2015), Turiano та співавт. (2013), Graham та співавт. (2020) [9; 10] свідчать, що поєднання високого невротизму із високою сумлінністю може формувати специфічний особистісний профіль, який характеризується нижчим рівнем негативних наслідків стресу порівняно з особами, які мають високий невротизм та низьку сумлінність. Незважаючи на накопичення доказів на користь цієї гіпотези, результати досліджень залишаються неоднозначними, а механізми такого модераційного впливу потребують подальшого уточнення.

Особливий інтерес становить вивчення зазначених взаємозв'язків у період становлення дорослості. Згідно з концепцією J. Arnett (2007) [11], вік 18–29 років характеризується високим рівнем життєвої невизначеності, необхідністю прийняття численних особистісно значущих рішень та інтенсивними процесами формування ідентичності. Дослідження показують, що саме в цей період спостерігається підвищена поширеність симптомів тривоги, депресії та інших форм психологічного дистресу. Водночас молодь залишається недостатньо представленою в дослідженнях, присвячених концепції «здорового невротизму» та взаємодії рис особистості як чинників психологічної адаптації.

Додаткової актуальності ця проблематика набуває в умовах воєнного стану в Україні. Сучасні дослідження засвідчують значне зростання рівня психологічного навантаження серед молодих людей, пов'язане з переживанням небезпеки, вимушеною мобільністю, порушенням соціальних зв'язків та невизначеністю майбутнього. Проте питання того, які саме особистісні характеристики можуть пом'якшувати негативний вплив цих стресорів на психологічне благополуччя молоді, залишається недостатньо вивченим [1; 2; 3; 4].

Попри значний обсяг теоретичних і емпіричних досліджень, низка аспектів проблеми взаємозв'язку між невротизмом, сумлінністю та психологічним



дистресом залишається недостатньо з'ясованою. Насамперед це стосується механізмів, які визначають варіативність впливу невротизму на психологічне функціонування особистості. Домінуюча лінійна модель, згідно з якою високий рівень невротизму однозначно асоціюється з підвищеним дистресом і зниженим благополуччям, не пояснює випадків адаптивного функціонування осіб із підвищеною емоційною чутливістю.

Недостатньо дослідженим залишається питання модуляційної ролі сумлінності як регуляторного ресурсу, що може змінювати силу або напрям зв'язку між невротизмом і показниками психологічного здоров'я. Хоча окремі дослідження вказують на потенційний буферний ефект сумлінності, результати є неоднорідними, а механізми цього впливу потребують подальшого теоретичного узагальнення та емпіричної перевірки.

Окрему прогалину становить недостатня увага до вікової специфіки зазначених взаємозв'язків. Більшість наявних досліджень виконано на змішаних або дорослих вибірках, тоді як період становлення дорослості характеризується якісно іншою конфігурацією стресорів, ресурсів і завдань розвитку. Це ускладнює безпосередню екстраполяцію отриманих результатів на молодь віком 18–29 років.

Крім того, обмеження є врахування контекстуальних чинників, які можуть суттєво модифікувати прояви особистісних рис. Зокрема, умови тривалого соціального та воєнного стресу, характерні для сучасної України, створюють специфічне середовище, в якому механізми психологічної адаптації можуть відрізнятися від описаних у дослідженнях, проведених у стабільних соціальних умовах.

Таким чином, наявні теоретичні та емпіричні дані не дозволяють однозначно визначити, за яких умов невротизм набуває адаптивного або дезадаптивного характеру, а також яку саме роль у цьому процесі відіграє сумлінність як потенційний регуляторний чинник. Вирішення цих питань потребує подальшого системного аналізу з урахуванням вікової специфіки, контекстуальних умов та модуляційних механізмів взаємодії особистісних рис.

Метою статті є теоретичний аналіз концепції здорового невротизму та обґрунтування ролі сумлінності як особистісного ресурсу, що модулює зв'язок між невротизмом і психологічним дистресом у молоді в період становлення дорослості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічний дистрес у віковій групі становлення дорослості розглядається в сучасній науці як багатовимірний феномен, що інтегрує емоційні, когнітивні та поведінкові прояви дезадаптації у відповідь на хронічні або інтенсивні стресори. У межах трансдіагностичного підходу (Nolen-Hoeksema & Watkins, 2011; Harvey et al., 2004) [12; 13] дистрес концептуалізується не як окрема нозологічна одиниця, а



як континуум психічного неблагополуччя, що охоплює симптоматику тривожного та депресивного спектрів, а також порушення емоційної регуляції.

Особливого значення у цьому контексті набуває період «*emerging adulthood*» (Arnett, 2000), який характеризується високою варіативністю життєвих траєкторій, соціальною нестабільністю та необхідністю одночасного вирішення завдань професійного, особистісного та соціального самовизначення. Саме ці умови створюють підвищену когнітивно-емоційну навантаженість, що робить молодь особливо чутливою до індивідуальних відмінностей у психологічній регуляції [11].

У межах біопсихосоціальної моделі (Engel, 1977) [14] дистрес розглядається як результат взаємодії зовнішніх стресорів та внутрішніх диспозиційних характеристик особистості. Відтак, пояснення варіативності психологічного стану молоді потребує інтеграції контекстуальних факторів (зокрема, хронічного воєнного стресу в Україні) та індивідуально-психологічних ресурсів.

П'ятифакторна модель особистості (Costa & McCrae, 1992) [5] залишається однією з найбільш емпірично валідизованих таксономій індивідуальних відмінностей. У контексті дослідження психологічного дистресу центральне значення має фактор невротизму, який відображає стабільну схильність до негативної афективності, підвищеної чутливості до загроз та труднощів емоційної регуляції.

Метаналізи свідчать, що невротизм є одним із найсильніших диспозиційних предикторів тривожних і депресивних станів (Kotov et al., 2010) [7]. Його вплив пояснюється як підвищеною реактивністю до стресових стимулів, так і схильністю до катастрофізації та румінації, що підтримує хронізацію негативних емоційних станів.

Водночас інші риси «Великої п'ятірки», зокрема екстраверсія та доброзичливість, демонструють помірні захисні ефекти, однак їхня прогностична сила щодо дистресу є менш стабільною у порівнянні з невротизмом. Це зумовлює концентрацію сучасних досліджень саме на аналізі механізмів дії невротизму та умов його потенційної модифікації.

Класична інтерпретація невротизму як виключно дезадаптивної риси поступово зазнала концептуального перегляду. У межах підходу «*healthy neuroticism*» (Lahey, 2009) [6] висувається припущення, що високий рівень емоційної чутливості може мати адаптивні наслідки за наявності компенсаторних регуляторних ресурсів.

Зокрема, підвищена тривожність може сприяти більш ретельному плануванню, уникненню ризикованої поведінки та підвищенню пильності до потенційних загроз. Однак реалізація цих потенційно адаптивних функцій залежить від здатності особистості переводити емоційне збудження у конструктивні форми поведінкової регуляції.

У цьому контексті дедалі більшого значення набуває сумлінність як ключовий ресурсний фактор саморегуляції. Особи з високим рівнем сумлінності



характеризуються організованістю, здатністю до планування, самоконтролем та наполегливістю, що дозволяє ефективніше структурувати поведінку в умовах невизначеності (Bogg & Roberts, 2004) [8].

Теоретичне узагальнення сучасних емпіричних даних дозволяє припустити, що вплив невротизму на психологічний дистрес є не строго лінійним, а модульованим іншими особистісними характеристиками. Зокрема, сумлінність може виконувати функцію буфера, який знижує деструктивний потенціал високої емоційної реактивності.

У межах запропонованої моделі високий невротизм за відсутності достатніх регуляторних ресурсів асоціюється з підвищеним рівнем дистресу, тоді як поєднання високого невротизму з високою сумлінністю формує потенційно адаптивний профіль, у якому емоційна чутливість компенсується структурованою поведінковою саморегуляцією.

Таким чином, сумлінність розглядається як модератор зв'язку між невротизмом і психологічним дистресом, змінюючи силу та/або напрям цього зв'язку залежно від рівня регуляторних ресурсів особистості.

Серед рис П'ятифакторної моделі особистості саме сумлінність найчастіше розглядається як універсальний психологічний ресурс адаптації. На відміну від екстраверсії чи доброзичливості, які переважно пов'язані з якістю міжособистісної взаємодії, сумлінність безпосередньо відображає здатність особистості до довільної регуляції поведінки, планування та контролю власної активності. Саме тому її вплив на психологічне благополуччя виявляється відносно стабільним у різних вікових, професійних і культурних групах.

Сучасні дослідження свідчать, що сумлінність пов'язана не лише з вищими показниками академічної та професійної успішності, а й з ефективнішими способами подолання стресу. Особи з високим рівнем сумлінності частіше використовують проблемно-орієнтовані копінг-стратегії, демонструють більшу наполегливість у досягненні цілей та рідше вдаються до уникнення або дезадаптивних форм емоційного реагування. Завдяки цьому вони здатні підтримувати відносно стабільний рівень функціонування навіть за умов підвищеного психологічного навантаження.

Важливо, що сумлінність може виступати не лише безпосереднім предиктором психологічного благополуччя, а й фактором, який змінює вплив інших особистісних характеристик. З позицій сучасної психології особистості регуляторні властивості сумлінності дозволяють розглядати її як метаресурс, що забезпечує ефективніше використання наявних когнітивних, емоційних і поведінкових можливостей особистості. Саме ця особливість робить сумлінність найбільш імовірним кандидатом на роль модератора зв'язку між невротизмом і психологічним дистресом.

В умовах воєнного стресу значення сумлінності може додатково посилюватися. Організованість, схильність до планування та здатність підтримувати



повсякденні рутини створюють суб'єктивне відчуття контролю над життям навіть у ситуаціях високої невизначеності. Відтак сумлінність може виступати одним із ключових внутрішніх ресурсів, які забезпечують збереження психологічної стійкості молоді в умовах тривалих суспільних криз.

Окремого розгляду потребує соціально-контекстуальний вимір проблеми. Молодь в Україні функціонує в умовах тривалого мультистресового середовища, яке включає як нормативні вікові виклики, так і екстраординарні травматичні фактори, пов'язані з воєнним конфліктом.

Хронічний стрес такого типу характеризується невизначеністю, непередбачуваністю та високим рівнем загрози базовим потребам безпеки. Це створює умови для кумулятивного навантаження на психіку, за якого індивідуальні відмінності у регуляторних механізмах набувають особливої значущості [1; 2; 3; 4].

У таких умовах особистісні ресурси можуть виступати не лише як фактори індивідуальної адаптації, але і як ключові детермінанти резильєнтності, що визначають траєкторію психологічного функціонування [1; 2; 3; 4].

На основі аналізу сучасних теоретичних підходів і результатів попередніх емпіричних досліджень можна запропонувати *інтегровану концептуальну модель психологічного дистресу молоді*, у якій визначальну роль відіграє взаємодія диспозиційних і регуляторних характеристик особистості в умовах хронічного стресового навантаження.

У межах цієї моделі *невротизм* розглядається як базовий чинник емоційної вразливості, тоді як *сумлінність* може виступати регуляторним ресурсом, здатним модифікувати інтенсивність його впливу на психологічне функціонування особистості. Відповідно, рівень *психологічного дистресу* доцільно розглядати як результат взаємодії особистісних рис та контекстуальних чинників, а не лише як наслідок дії окремих диспозиційних характеристик.

Такий підхід дозволяє перейти від лінійного трактування зв'язку між невротизмом і психологічним дистресом до більш складного розуміння механізмів психологічної адаптації, у межах якого вирішальне значення можуть мати модераційні ефекти особистісних ресурсів.

Запропонована модель має безпосереднє прикладне значення для розробки сучасних підходів до психологічної підтримки молоді. Зокрема, розуміння модераційних механізмів дозволяє переходити до персоналізованих інтервенцій, у яких враховуються не лише симптоми дистресу, але й індивідуальний профіль особистісних рис.

У перспективі це створює підґрунтя для впровадження цифрових та AI-орієнтованих психоосвітніх рішень, які можуть адаптувати зміст і стратегії підтримки відповідно до поєднання високого невротизму та рівня саморегуляторних ресурсів.

Хронічний воєнний стрес у сучасному українському суспільстві формує унікальний психосоціальний контекст, який суттєво модифікує перебіг норма-



тивних вікових процесів становлення дорослості. На відміну від типових стресорів, притаманних періоду становлення дорослості, воєнний контекст характеризується високою інтенсивністю, тривалістю та непередбачуваністю загроз, що створює умови постійної активації системи психологічної адаптації [1].

У таких умовах базові механізми емоційної регуляції зазнають підвищеного навантаження, що може призводити до виснаження копінг-ресурсів та формування стійкого психологічного дистресу навіть у осіб без клінічної симптоматики. Особливо вразливою виявляється молодь, для якої воєнний стрес накладається на завдання вікового розвитку – професійне самовизначення, формування стабільної ідентичності та побудову довгострокових життєвих планів [1].

У цьому контексті особистісні риси набувають підвищеної прогностичної значущості, оскільки вони визначають індивідуальну здатність до адаптації в умовах хронічної невизначеності. Зокрема, невротизм може посилювати чутливість до загрозливих стимулів, тоді як сумлінність потенційно забезпечує структурованість поведінки та підтримку відчуття контролю.

Одним із ключових психологічних механізмів, що пояснює взаємодію між невротизмом і сумлінністю, є саморегуляція. Саморегуляція розглядається як здатність особистості керувати власними емоційними станами, поведінкою та когнітивними процесами відповідно до довгострокових цілей.

Особистості з високим рівнем невротизму, як правило, демонструють підвищену емоційну реактивність, що ускладнює ефективне регулювання поведінки в стресових ситуаціях. Водночас сумлінність виступає як ресурс, що забезпечує когнітивну структурованість, планування та здатність дотримуватися цілей навіть за умов емоційного напруження.

Таким чином, сумлінність може модифікувати вплив невротизму через посилення виконавчих функцій самоконтролю. Це дозволяє припустити, що психологічний дистрес є не лише функцією емоційної чутливості, але й рівня саморегуляторних ресурсів особистості.

Концепція «healthy neuroticism» пропонує альтернативний погляд на традиційно негативну інтерпретацію невротизму. У межах цієї моделі невротизм розглядається як потенційно адаптивна риса за умов наявності компенсаторних механізмів, зокрема високої сумлінності, розвинених копінг-стратегій та ефективної саморегуляції.

У такій конфігурації емоційна чутливість може виконувати сигнальну функцію, підвищуючи увагу до потенційних загроз і стимулюючи превентивну поведінку. Водночас сумлінність забезпечує структуровану реалізацію цих реакцій у вигляді адаптивних дій, а не хронічного емоційного напруження.

Отже, «здоровий невротизм» доцільно розглядати не як окремий тип особистості, а як результат специфічної взаємодії рис у межах багаторівневої регуляційної системи.



Запропонована модель передбачає, що психологічний дистрес у молоді формується як результат взаємодії трьох рівнів детермінації: диспозиційного (невротизм), регуляторного (сумлінність) та контекстуального (воєнний стрес).

Такий підхід дозволяє подолати обмеження одновимірних моделей, у яких невротизм розглядається як прямий і незмінний предиктор дистресу. Натомість інтерактивна модель підкреслює, що вплив особистісних рис є умовним і залежить від наявності компенсаторних ресурсів та зовнішнього контексту.

Теоретично це відкриває можливість переходу від описових моделей ризику до пояснювальних моделей психологічної адаптації.

Висновки

У результаті теоретичного аналізу сучасних наукових підходів до проблеми психологічного дистресу в молоді встановлено, що цей феномен є багатофакторним і формується на перетині індивідуально-психологічних характеристик та контекстуальних умов життєдіяльності. У віковому періоді становлення дорослості психологічний дистрес набуває особливої вираженості через поєднання нормативних криз і високої соціальної невизначеності, що підтверджує доцільність виокремлення цієї вікової групи як критичної для досліджень психічного здоров'я.

Теоретичний аналіз засвідчив провідну роль невротизму як стабільного диспозиційного предиктора психологічного дистресу. Його вплив проявляється у підвищеній емоційній реактивності, схильності до негативної інтерпретації подій та зниженій стійкості до стресових впливів. Водночас встановлено, що редукція впливу невротизму не може бути пояснена виключно через його прямі ефекти, що актуалізує необхідність врахування модераційних механізмів.

Суттєвим теоретичним результатом є обґрунтування ролі сумлінності як потенційного модератора зв'язку між невротизмом і психологічним дистресом. Виявлено, що висока сумлінність може виконувати компенсаторну функцію, посилюючи здатність особистості до саморегуляції, структурованої поведінки та цілеспрямованого подолання стресових ситуацій. Таким чином, формується гіпотетичний профіль «здорового невротизму», у межах якого високий рівень емоційної чутливості не обов'язково трансформується у високий рівень дистресу за наявності достатніх регуляторних ресурсів.

Окремо встановлено, що сучасний соціальний контекст, зокрема умови тривалого воєнного стресу в Україні, суттєво підсилює значущість індивідуальних ресурсів адаптації. У таких умовах особистісні риси набувають не лише предиктивної, але й протекторної функції, визначаючи варіативність психологічного функціонування молоді.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило сформулювати інтегровану концептуальну модель, у якій психологічний дистрес розглядається як результат взаємодії невротизму та сумлінності в умовах хронічного стресового наванта-



ження. Це зміщує фокус аналізу з лінійних причинно-наслідкових зв'язків до інтерактивних механізмів особистісної регуляції.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку модераційної ролі сумлінності у взаємозв'язку між невротизмом і психологічним дистресом у молоді в умовах воєнного стресу. Перспективним є також вивчення інших особистісних ресурсів адаптації та розробка на цій основі персоналізованих психоосвітніх і цифрових інтервенцій.

Література:

1. Павлюк, А. (2025, 24 лютого). *ВООЗ: Майже половина українців через війну має проблеми із психічним здоров'ям*. Українська правда. Життя. <https://life.pravda.com.ua/health/46-ukrajinciv-mayut-problemi-iz-psihichnim-zdorov-yam-cherez-viynu-vooz-306608/>
2. ЮНІСЕФ в Україні. (2024). *Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні*. ЮНІСЕФ. https://www.unicef.org/ukraine/media/49196/file/UNICEF_SitAn_2024_UKR.pdf.pdf
3. Українська асоціація організаційних психологів та психологів праці. (2026). *Дайджест досліджень ментального здоров'я українців: Зведений каталог актуальних досліджень за 2024–2026 роки, станом на лютий 2026 року*. <https://uoz.cn.ua/pub18032026.pdf>
4. Координаційний центр з психічного здоров'я при Кабінеті Міністрів України. (2024). *Система у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні. Цільова модель 2.0*. <https://howareu.com/static-objects/howareu/media/Posibnuki/2024-06-06%20%D0%A6%D0%9C%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%202.0.pdf>
5. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual. *Psychological Assessment Resources*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1025708>
6. Lahey, B. B. (2009). Public health significance of neuroticism. *American Psychologist*, 64(4), 241–256. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2792076/>
7. Kotov, R., Gamez, W., Schmidt, F., & Watson, D. (2010). Linking “Big” personality traits to anxiety, depressive, and substance use disorders: a meta-analysis. *Psychol Bull.* 2010 Sep; 136(5):768-821.DOI: 10.1037/a0020327
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0020327>
8. Bogg, T., & Roberts, B. W. (2004). Conscientiousness and health-related behaviors: A meta-analysis of the leading behavioral contributors to mortality. *Psychological Bulletin*, 130(6), 887–919. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.6.887>
9. Weston, S.J. and Jackson, J.J. (2015) Identification of the Healthy Neurotic: Personality Traits Predict Smoking after Disease Onset. *Journal of Research in Personality*, 54, 61-69. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.04.008>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0092656614000440?via%3Dihub>
10. Graham, E. K., et al. (2020). *Is healthy neuroticism associated with health behaviors? A coordinated integrative data analysis*. *Collabra: Psychology*, 6(1), 32. <https://doi.org/10.1525/collabra.266>
11. Arnett, J. J. (2007). Emerging adulthood: What is it, and what is it good for? *Child Development Perspectives*, 1(2), 68–73.
<https://doi.org/10.1111/j.1750-8606.2007.00016.x>Digital Object Identifier (DOI)
12. Nolen-Hoeksema, S., & Watkins, E. R. (2011). A heuristic for developing transdiagnostic models. *Perspectives on Psychological Science* 6(6):589-609
DOI:10.1177/1745691611419672



13. Harvey, A. G., Watkins, E., Mansell, W., & Shafran, R. (2004). Cognitive behavioural processes across psychological disorders: A transdiagnostic approach to research and treatment. *Oxford university press*. 365.

file:///C:/Users/User/Downloads/Allison_Harvey_Edward_Watkins_Warren_Mansell_RBookZZ.org%20(1).pdf

14. Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. *Psychodynamic Psychiatry*, 40(3) 377–396, 2012 <https://www.urmc.rochester.edu/MediaLibraries/URMCMedia/medical-humanities/documents/Engle-Challenge-to-Biomedicine-Biopsychosocial-Model.pdf>

References:

1. Pavliuk, A. (2025, February 24). *VOOZ: Maizhe polovyna ukraintsiv cherez viinu maie problemy iz psykichnym zdoroviam* [WHO: Nearly half of Ukrainians have mental health problems because of the war]. *Ukrainska Pravda. Life*. <https://life.pravda.com.ua/health/46-ukrajinciv-mayut-problemi-iz-psihichnim-zdorov-yam-cherez-vyynu-vooz-306608/> [in Ukrainian].

2. UNICEF Ukraine. (2024). *Sytuatsiyni analiz stanovyshcha ditei v Ukraini* [Situation analysis of children in Ukraine]. UNICEF Ukraine. https://www.unicef.org/ukraine/media/49196/file/UNICEF_SitAn_2024_UKR.pdf.pdf [in Ukrainian].

3. Hromadska spilka «Ukrainska asotsiatsiia orhanizatsiinykh psykholohiv ta psykholohiv pratsi». (2026). *Daidzhest doslidzhen mentalnoho zdorovia ukraintsiv: Zvedenyi kataloh aktualnykh doslidzhen za 2024–2026 roky, stanom na liutyi 2026* [Digest of research on the mental health of Ukrainians: Consolidated catalog of current studies for 2024–2026, as of February 2026]. <https://uoz.cn.ua/pub18032026.pdf> [in Ukrainian].

4. Koordynatsiyni tsentr z psykichnoho zdorovia pry Kabineti Ministriv Ukrainy. (2024). *Systema u sferi psykichnoho zdorovia ta psykhosotsialnoi pidtrymky v Ukraini. Tsilova model 2.0* [Mental health and psychosocial support system in Ukraine: Target model 2.0]. <https://howareu.com/static-objects/howareu/media/Posibnuki/2024-06-06%D0%A6%D0%9C%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%202.0.pdf> [in Ukrainian].

5. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual. *Psychological Assessment Resources*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1025708> [in English].

6. Lahey, B. B. (2009). Public health significance of neuroticism. *American Psychologist*, 64(4), 241–256. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2792076/> [in English].

7. Kotov, R., Gamez, W., Schmidt, F., & Watson, D. (2010). Linking “Big” personality traits to anxiety, depressive, and substance use disorders: a meta-analysis. *Psychol Bull.* 2010 Sep;136(5): 768-821. DOI: 10.1037/a0020327

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0020327> [in English].

8. Bogg, T., & Roberts, B. W. (2004). Conscientiousness and health-related behaviors: A meta-analysis of the leading behavioral contributors to mortality. *Psychological Bulletin*, 130(6), 887–919. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.6.887> [in English].

9. Weston, S.J. and Jackson, J.J. (2015) Identification of the Healthy Neurotic: Personality Traits Predict Smoking after Disease Onset. *Journal of Research in Personality*, 54, 61-69. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.04.008>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0092656614000440?via%3Dihub> [in English].

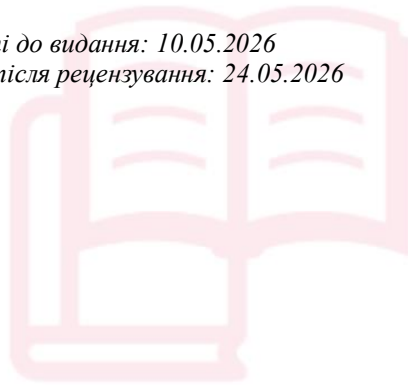
10. Graham, E. K., et al. (2020). *Is healthy neuroticism associated with health behaviors? A coordinated integrative data analysis*. *Collabra: Psychology*, 6(1), 32. <https://doi.org/10.1525/collabra.266> [in English].



11. Arnett, J. J. (2007). Emerging adulthood: What is it, and what is it good for? *Child Development Perspectives*, 1(2), 68–73.
<https://doi.org/10.1111/j.1750-8606.2007.00016.x> Digital Object Identifier (DOI) [in English].
12. Nolen-Hoeksema, S., & Watkins, E. R. (2011). A heuristic for developing transdiagnostic models. *Perspectives on Psychological Science* 6(6):589-609
DOI:10.1177/1745691611419672 [in English].
13. Harvey, A. G., Watkins, E., Mansell, W., & Shafran, R. (2004). Cognitive behavioural processes across psychological disorders: A transdiagnostic approach to research and treatment. *Oxford university press*. 365.
[file:///C:/Users/User/Downloads/Allison_Harvey_Edward_Watkins_Warren_Mansell_RBookZZ.org%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Allison_Harvey_Edward_Watkins_Warren_Mansell_RBookZZ.org%20(1).pdf) [in English].
14. Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. *Psychodynamic Psychiatry*, 40(3) 377–396, 2012 <https://www.urmc.rochester.edu/MediaLibraries/URMCMedia/medical-humanities/documents/Engle-Challenge-to-Biomedicine-Biopsychosocial-Model.pdf> [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026





УДК 159.923.2:159.944.4:316.6

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-415-427](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-415-427)

Зазимко Оксана Володимирівна кандидат психологічних наук, доцент, провідний науковий співробітник лабораторії когнітивної психології, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0422-3669>

ПРОЩЕННЯ ТА ДІАЛОГ ЯК РЕСУРСИ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ

Анотація. Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та емпіричному дослідженню здатності до прощення та діалогічної компетентності як ментальних ресурсів психологічного благополуччя особистості в умовах війни. Актуальність дослідження зумовлена якісною специфікою тривалої воєнної кризи як психологічного контексту: хронічна невизначеність, загроза втрати, вимушена розлука та розрив звичних смислових опор висувують принципово нові вимоги до адаптаційних ресурсів особистості та роблять недостатніми класичні ресурсні моделі, зосереджені на наявності або відсутності ресурсів.

У межах психолого-герменевтичної парадигми прощення концептуалізується як динамічний смислотворчий процес, що охоплює три взаємопов'язані виміри: прощення себе, прощення іншого та прощення ситуації. Обґрунтовано, що в умовах воєнної кризи особливого значення набуває прощення ситуації як здатність особистості прийняти обставини, що перебувають поза її контролем, і вибудувати новий смисловий контекст пережитого. Прощення розглядається як складна життєва задача, що потребує активної інтерпретаційної роботи і не має стандартного розв'язку: воно відтворюється в кожному новому витку невизначеності відповідно до логіки герменевтичного циклу.

Діалогічна компетентність як інтегрована здатність особистості до смислового діалогу із значущими іншими, з власним досвідом і з різними позиціями власного «Я» концептуалізується як необхідна психологічна умова, за якої прощення стає дієвим ресурсом. Її операціональним ядром визначено перспективоприйняття, тобто здатність особистості подивитися на ситуацію з іншого погляду. Обґрунтовано, що прощення та діалог є взаємозумовленими ресурсами: прощення потребує діалогу як умови свого здійснення, а діалог поглиблюється через досвід прощення.

Емпіричним дослідженням, проведеним на вибірці жінок із сімей військово-службовців, встановлено стійкий позитивний зв'язок між інтегральним показником прощення і психологічним благополуччям. Найбільш виразний зв'язок із



прощенням демонструють здатність до саморегуляції, позитивне ставлення до оточуючих, наявність соціальної підтримки та збереження уявлення про майбутнє. Виявлено парадокс самооцінки: суб'єктивна оцінка здатності прощати не корелює з реальним рівнем прощення за стандартизованою методикою, натомість жінки з критичнішою самооцінкою у сфері прощення демонструють вищі показники психологічного благополуччя, що інтерпретується як прояв психологічної зрілості та рефлексивності.

Результати дослідження мають практичне значення для розробки програм психологічної підтримки жінок із сімей військовослужбовців, зокрема для впровадження наративних практик і розвитку діалогічної компетентності як ресурсів збереження психологічного благополуччя в умовах тривалої невизначеності.

Ключові слова: психологічне благополуччя; прощення; діалогічна компетентність; ментальні ресурси; наративні практики; складні життєві обставини; життєві задачі; невизначеність; жінки; сім'ї військовослужбовців.

Zazymko Oksana PhD in Psychology, Associate Professor, Leading Researcher of the Laboratory of Cognitive Psychology, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0422-3669>

DIALOGUE AS RESOURCES OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING UNDER CONDITIONS OF WARTIME CRISIS

Abstract. The article presents a theoretical substantiation and empirical investigation of the capacity for forgiveness and dialogical competence as mental resources of psychological well-being under conditions of war. The relevance of the study is determined by the qualitative specificity of prolonged wartime crisis as a psychological context: chronic uncertainty, threat of loss, forced separation, and the disruption of habitual meaning structures place fundamentally new demands on the individual's adaptive resources and render classical resource models – focused on the presence or absence of resources – insufficient.

Within the psychological-hermeneutic paradigm, forgiveness is conceptualised as a dynamic meaning-making process encompassing three interrelated dimensions: self-forgiveness, forgiveness of others, and situational forgiveness. It is argued that under conditions of wartime crisis, situational forgiveness acquires particular significance as the individual's capacity to accept circumstances beyond their control and to construct a new meaningful context for lived experience. Forgiveness is understood as a complex life task requiring active interpretive work and admitting no standard solution: it is reproduced at each new turn of uncertainty in accordance with the logic of the hermeneutic cycle.



Dialogical competence – as an integrated capacity for meaningful dialogue with significant others, with one's own experience, and with different positions of one's own self – is conceptualised as a necessary psychological condition under which forgiveness becomes an effective resource. Its operational core is identified as perspective-taking, that is, the individual's capacity to view a situation from another standpoint. It is argued that forgiveness and dialogue are mutually conditioning resources: forgiveness requires dialogue as the condition of its realisation, while dialogue is deepened through the experience of forgiveness.

The empirical study, conducted on a sample of women from military families, established a stable positive relationship between the integral indicator of forgiveness and psychological well-being. The strongest associations with forgiveness were found for self-regulation capacity, positive relations with others, availability of social support, and the preservation of a sense of future. A self-assessment paradox was identified: subjective evaluation of the capacity to forgive did not correlate with the actual level of forgiveness as measured by a standardised instrument; instead, women with a more critical self-assessment in the domain of forgiveness demonstrated higher levels of psychological well-being, which is interpreted as a manifestation of psychological maturity and reflectivity.

The findings have practical implications for the development of psychological support programmes for women from military families, specifically for implementing narrative practices and fostering dialogical competence as resources for maintaining psychological well-being under conditions of prolonged uncertainty.

Key words: psychological well-being; forgiveness; dialogical competence; mental resources; narrative practices; difficult life circumstances; life tasks; uncertainty; women; military families.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти України сформувала якісно новий психологічний контекст існування мільйонів людей: хронічну невизначеність, загрозу втрати, розрив звичних стосунків і смислових опор. Особливого навантаження зазнають жінки з сімей військовослужбовців, які щодня утримують функціонування сім'ї в умовах тривалої розлуки, невідомості щодо долі близької людини та відсутності горизонту завершення кризи. Ця ситуація є не гострою травматичною подією, а хронічним станом, що систематично виснажує адаптаційні ресурси особистості й унеможлиблює відновлення у звичному розумінні цього слова.

У таких умовах психологічна наука традиційно звертається до ресурсного підходу, шукаючи відповідь на питання про те, що саме дозволяє особистості не лише витримувати тиск обставин, а й зберігати здатність до осмисленої дії та особистісного розвитку. Проте більшість наявних підходів концептуалізує ресурси як певний запас характеристик, якими особистість або володіє, або ні.



Таке розуміння є недостатнім в умовах тривалої кризи, де вирішальним стає не стільки наявність ресурсів, скільки здатність особистості відтворювати їх через активну смислотворчу роботу.

Попри зростаючий інтерес дослідників до проблеми психологічного благополуччя в умовах війни, прощення як психологічний ресурс залишається недостатньо дослідженим у вітчизняній психологічній науці, особливо у контексті специфічного досвіду жінок із сімей військовослужбовців, для яких прощення набуває унікального змісту: прощення ситуації війни як такої, прийняття обставин, що не залежать від волі особистості, та збереження здатності до діалогу в умовах вимушеної відстані і невизначеності. Це визначає актуальність дослідження зв'язку між прощенням, діалогом і психологічним благополуччям як теоретично, так і практично.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження прощення як психологічного феномену демонструє стале зростання протягом останніх десятиліть. Починаючи з класичної роботи М. Маккаллоу, Е. Вортінгтона та К. Рейчал, прощення концептуалізується як мотиваційна трансформація особистості у відповідь на кривду: зменшення спонук до уникнення та помсти й зростання доброзичливої мотивації стосовно кривдника [1]. Це розуміння є принциповим для нашого дослідження, оскільки виводить прощення за межі суто морального акту і розкриває його як активний психологічний процес, що змінює ставлення особистості до власного досвіду. К. Кук та ін. у лонгітюдному дослідженні показали, що рішенняве та емоційне прощення по-різному пов'язані з показниками дистресу і психологічного благополуччя: емоційне прощення, що передбачає заміну негативного афекту позитивно орієнтованими емоціями, виявляє сильніший зв'язок зі зниженням симптомів депресії та зростанням задоволеності стосунками [2]. Л. Тусант, Е. Вортінгтон та ін. в огляді, присвяченому прощенню і процвітанню особистості, обґрунтовують механізм, через який прощення сприяє психологічному благополуччю: послаблення стрес-реакції, покращення соціальної підтримки та відновлення сенсу існування [3].

Систематичний аналіз зв'язків між рішеннявим та емоційним прощенням і різними вимірами благополуччя – психологічним духовним, соціальним та фізичним – здійснений у скопінг-рев'ю Р. Кауден та ін., що охопило широкий масив досліджень 2000–2024 рр. Автори доходять висновку, що рішенняве прощення більш стабільно пов'язане з духовним та психологічним благополуччям, тоді як емоційне прощення сильніше впливає на соціальне благополуччя і якість стосунків [4]. Важливим у контексті нашого дослідження є встановлений зв'язок між прощенням ситуації, тобто прощенням обставин, що перебувають поза контролем особистості, та психологічними складниками благополуччя. Водночас Л. Забгорцова та В. Дочкал у дослідженні предикторів прощення у дорослих показали, що перспективоприйняття як когнітивний компонент емпатії



є значущим предиктором готовності прощати, причому не лише стосовно конкретного кривдника, а й у диспозиційному сенсі [5].

Психологічне благополуччя в умовах воєнної кризи досліджується дедалі інтенсивніше. П. Руссо-Нетцер та ін. у дослідженні, проведеному на вибірці, що зазнала впливу воєнної кризи в Ізраїлі, встановили, що смисл у житті є більш значущим предиктором резильєнтності, ніж оптимізм, а здатність приписувати смислове значення кризовим подіям суттєво пом'якшує їх негативний вплив на психологічне функціонування [6]. Ці результати узгоджуються з даними українських досліджень: С. Забаровська в емпіричному дослідженні психологічного благополуччя та якості життя українців в умовах повномасштабної війни показала, що емоційна компетентність особистості виступає значущим чинником підтримки благополуччя, причому серед досліджуваних переважає середній рівень благополуччя, а показники якості життя суттєво корелюють з особистісними чинниками [7]. Дослідження динаміки життєвих задач особистості в умовах війни в Україні показало, що особистість послідовно переходить від задач виживання і безпеки до задач відновлення й розвитку, а провідним засобом осмислення цього переходу є наративні практики [8]. Водночас питання про те, яку роль у цьому процесі відіграє прощення, зокрема прощення ситуації війни, та яким є його зв'язок з психологічним благополуччям у специфічній групі жінок із сімей військовослужбовців, залишається недослідженим. Так само потребує концептуалізації роль діалогічної компетентності як умови, за якої прощення стає психологічно дієвим ресурсом, а не залишається декларованим наміром.

Мета статті – теоретично обґрунтувати прощення та діалогічну компетентність як ментальні ресурси психологічного благополуччя особистості в умовах воєнної кризи та емпірично дослідити характер зв'язків між прощенням і психологічним благополуччям у жінок із сімей військовослужбовців.

Виклад основного матеріалу. Прощення є одним із найбільш глибоко вкорінених психологічних конструктів, що перебувають на перетині особистісної, міжособистісної та екзистенційної психології. Р. Енрайт, розробивши процесуальну модель прощення, показав, що воно є не одномоментним рішенням, а поступовим чотирифазним процесом: від усвідомлення болю та кривди, через рішення пробачити, до активної роботи зі смислами і, нарешті, до поглиблення розуміння власного досвіду [9].

Л. Томпсон та ін. у розробці Шкали диспозиційного прощення концептуалізували прощення як диспозиційну тенденцію, що охоплює три виміри: прощення себе, прощення іншого та прощення ситуації [10]. Цей третій вимір набуває особливого значення в контексті воєнної кризи. На відміну від прощення конкретної людини, прощення ситуації передбачає прийняття обставин, що перебувають поза контролем особистості: невизначеності, загрози, вимушеної



розлуки, обмежень воєнного часу. Для жінок із сімей військовослужбовців, які щодня стикаються з непередбачуваними обставинами, саме здатність прощати ситуацію може бути ключовим фактором збереження психологічного благополуччя.

У психолого-герменевтичному підході, що розробляється в роботах Н.В. Чепелевої [11] та С. Ю. Рудницької [12], прощення може бути концептуалізоване як особливий різновид смислотворчої роботи: інтерпретаційний акт, через який особистість трансформує первинний досвід кривди або безпорадності у новий смисловий контекст. На відміну від класичного ресурсного підходу, що розглядає прощення як стійку психологічну характеристику, яку особистість або має, або не має, психолого-герменевтична парадигма дозволяє побачити в ньому динамічний процес: здатність прощати не є фіксованою властивістю, вона актуалізується або залишається заблокованою залежно від того, як особистість інтерпретує ситуацію і якими є стан та взаємодія її ресурсів у конкретний момент кризи. Прощення у цьому розумінні є не точкою прибуття, а процесом руху: від фрагментованого переживання кривди до відновленої смислової зв'язності досвіду.

Особливого значення набуває зв'язок прощення з конкретними вимірами психологічного благополуччя. Дослідження П. Брудека, С. Стюден та К. Калети [13] засвідчили, що прощення виступає медіатором між мудрістю і благополуччям у дорослих: особи з вищою здатністю прощати демонструють вищі показники як психологічного, так і суб'єктивного благополуччя. Ці дані узгоджуються з логікою шестивимірної моделі К. Ріфф [14], в якій самоприйняття, позитивні стосунки з оточуючими, наявність цілі в житті та саморегуляція є не ізольованими характеристиками, а взаємопов'язаними вимірами цілісного позитивного функціонування особистості. Прощення себе безпосередньо сприяє самоприйняттю; прощення іншого забезпечує підтримку позитивних стосунків з оточуючими; прощення ситуації зберігає уявлення про майбутнє і саморегуляцію в умовах хронічної невизначеності.

Таким чином, прощення в умовах воєнної кризи постає не як моральна чеснота і не як стала психологічна характеристика, а як динамічний ментальний ресурс смислотворчої природи: його ресурсний потенціал визначається не самим фактом наявності готовності прощати, а здатністю особистості актуалізувати цей ресурс через активну інтерпретаційну роботу з власним досвідом. Прощення себе, іншого й, особливо в контексті воєнної кризи, прощення ситуації безпосередньо пов'язане з ключовими вимірами психологічного благополуччя: самоприйняттям, позитивними стосунками з оточуючими, саморегуляцією та збереженням уявлення про майбутнє. Саме цей зв'язок потребує емпіричної верифікації на вибірці жінок із сімей військовослужбовців, для яких прощення ситуації є щоденним екзистенційним викликом.



В умовах воєнної кризи прощення набуває характеристик складної життєвої задачі у розумінні, розробленому у вітчизняній психологічній науці. О.О. Зарецька, аналізуючи ситуації зовнішньої та внутрішньої невизначеності, показує, що вони породжують нові невідкладні задачі, для розв'язання яких особистість не має готових схем і змушена здійснювати активну інтерпретаційну роботу [15]. Саме такою задачею для жінок із сімей військовослужбовців є прощення: передусім прощення ситуації, тобто прийняття того, що близька людина перебуває під загрозою, що звичне повсякдення зруйноване, що майбутнє залишається невизначеним. Ця задача не має стандартного розв'язку і вимагає від особистості глибокої смислотворчої роботи.

Психолого-герменевтична парадигма описує цю роботу через процесуальний цикл: ситуація → інтерпретація → наратив → осмислення → смислова трансформація → дія [11]. Прощення у цьому циклі є наскрізним процесом, що охоплює весь його перебіг: від первинної інтерпретації ситуації як кривди або несправедливості через побудову нової оповіді про пережите до смислової трансформації досвіду. Особистість, яка здатна пробачити ситуацію, не виправдовує її і не заперечує власного болю, вона вибудовує новий смисловий контекст, у якому пережите стає частиною її особистісної історії, а не перешкодою для подальшого розвитку. Відповідно, динаміка постановки і розв'язання життєвих задач особистістю в умовах воєнної кризи [8], що охоплює перехід від задач виживання до задач відновлення, безпосередньо пов'язана з рівнем її здатності до прощення.

Отже, прощення в умовах воєнної кризи є не лише психологічним ресурсом, а й складною життєвою задачею, що потребує активного розв'язання. Воно постає перед особистістю як невідкладна і водночас нестандартна задача: готових схем її розв'язання не існує, і кожна жінка із сімей військовослужбовців проходить цей шлях по-своєму: через власну інтерпретаційну роботу, власний наратив і власний темп смислової трансформації. Принципово, що прощення ситуації, на відміну від прощення конкретної людини, не має кінцевої точки: воно відтворюється знову і знову в кожному новому витку невизначеності, що й зближує його з логікою герменевтичного циклу, в якому смислова робота особистості ніколи не є завершеною, а лише поглиблюється.

Прощення рідко відбувається у внутрішньому монолозі. Г. Германс у розвитку теорії діалогічного Я обґрунтовує, що трансформація смислів відбувається не через монологічне переписування власної оповіді, а через діалог між різними позиціями Я або між Я і значущим іншим [16]. Я концептуалізується як множина позицій, що ведуть між собою внутрішній діалог, і саме в цьому діалозі народжуються нові смисли, здатні трансформувати переживання кривди у прощення. Ця ідея є принципово важливою для нашого дослідження: діалогічна компетентність виступає тією психологічною умовою, за якої прощення стає можливим як ресурс, а не залишається декларованим наміром.



Під діалогічною компетентністю у межах психолого-герменевтичного підходу ми розуміємо інтегровану здатність особистості до смислового діалогу: із значущими іншими, зі своїм власним досвідом і з різними позиціями власного Я щодо пережитого. Її ключовим операціональним компонентом є перспективо-прийняття, тобто здатність уявити ситуацію з погляду іншого або подивитися на власний досвід очима відстороненого спостерігача. Л. Забгорцова та В. Дочкал емпірично підтвердили, що перспективо-прийняття як когнітивний компонент емпатії є значущим предиктором готовності прощати [5]: особистість, здатна зайняти позицію іншого, значно легше здійснює смислову трансформацію образи у прощення.

Для жінок із сімей військовослужбовців діалогічна компетентність набуває подвійного значення. З одного боку, вона є умовою підтримки осмисленого діалогу з партнером попри фізичну відстань і психологічне навантаження на обох, діалогу, в якому прощення взаємних образ і невинуватених очікувань стає можливим. З іншого боку, діалогічна компетентність забезпечує здатність особистості до внутрішньої роботи зі смислами: вести продуктивний діалог між тією позицією Я, що переживає образу, і тією, що прагне відновлення власної цілісності. У цьому сенсі діалогічна компетентність є не просто комунікативною навичкою, а ментальним ресурсом, динамічним смислово-когнітивним утворенням, що актуалізується або не актуалізується залежно від загального стану ресурсної системи особистості [11; 12].

Таким чином, діалогічна компетентність виступає важливою психологічною передумовою прощення, оскільки забезпечує здатність особистості до смислового опрацювання травматичного досвіду, перспективо-прийняття та інтеграції суперечливих переживань. Саме завдяки внутрішньому й міжособистісному діалогу стає можливою трансформація образи, відновлення цілісності Я та формування прощення як особистісного ресурсу.

Результати емпіричного дослідження. Дослідження проводилося на вибірці з 93 жінок із сімей військовослужбовців. Вік учасниць: від 20 до 67 років ($M = 37,0$; $SD = 10,0$). Дані збирались в режимі онлайн-опитування в умовах повномасштабної воєнної кризи в Україні.

Для діагностики прощення використовувалась *Шкала диспозиційного прощення* (Heartland Forgiveness Scale, HFS; Thompson et al., 2005 [10]) в україномовній версії А. В. Сокур [17], апробованій на вибірці українських дорослих. Для діагностики психологічного благополуччя застосовувалась *Шкала психологічного благополуччя К. Ріфф* в україномовній адаптації С. В. Карсканової [18]. Додатково використовувались дві самооцінні шкали: здатності прощати та психологічного благополуччя (відповіді зафіксовано за шкалою Лікерта), що дозволило зіставити суб'єктивне сприйняття власних ресурсів з об'єктивними показниками стандартизованих методик.



Кореляційний аналіз виявив розгалужену систему статистично значущих зв'язків між показниками прощення та психологічного благополуччя у досліджуваних жінок.

Інтегральний показник прощення за методикою Томпсона позитивно корелює з інтегральним показником психологічного благополуччя за шкалою Ріффа ($r = 0,522$; $p \leq 0,01$), що свідчить про наявність стійкого зв'язку між диспозиційною готовністю прощати та загальним рівнем позитивного психологічного функціонування у жінок із сімей військовослужбовців. Усі три виміри прощення (прощення себе ($r = 0,507$), прощення іншого ($r = 0,424$) та прощення ситуації ($r = 0,488$)) демонструють значущі позитивні зв'язки з інтегральним благополуччям ($p \leq 0,01$).

Аналіз зв'язків між показниками прощення та окремими субшкалами психологічного благополуччя дозволяє виявити специфічний профіль цих зв'язків. Найсильніший зв'язок інтегрального прощення встановлено зі субшкалою «здатність до саморегуляції» ($r = 0,513$; $p \leq 0,01$), що є теоретично значущим результатом: здатність особистості регулювати власні емоційні та поведінкові реакції виявляється найбільш тісно пов'язаною із готовністю прощати в умовах хронічного стресу. Прощення ситуації зокрема демонструє найвищий серед усіх субшкал зв'язок із саморегуляцією ($r = 0,560$; $p \leq 0,01$), що підтверджує теоретичне припущення про роль прощення некерованих обставин у збереженні здатності до внутрішньої регуляції.

Виразні позитивні зв'язки встановлено також між інтегральним прощенням і такими вимірами благополуччя, як ставлення до оточуючих ($r = 0,479$; $p \leq 0,01$), уявлення про майбутнє ($r = 0,467$; $p \leq 0,01$) та наявність соціальної підтримки ($r = 0,457$; $p \leq 0,01$). Цей результат узгоджується з теоретичними положеннями про взаємозв'язок між прощенням і якістю міжособистісних стосунків [1; 4]: особистість, що зберігає здатність прощати в умовах тривалої кризи, водночас підтримує більш позитивне ставлення до оточуючих, зберігає здатність покладатися на соціальну підтримку і не втрачає перспективу майбутнього – три виміри, що є ключовими для психологічного функціонування жінок у ситуації вимушеної розлуки і невизначеності.

Примітно, що прощення себе виявляє дещо відмінний профіль зв'язків порівняно з прощенням іншого та ситуації: воно найсильніше корелює зі ставленням до оточуючих ($r = 0,486$; $p \leq 0,01$) та уявленням про майбутнє ($r = 0,495$; $p \leq 0,01$), що може свідчити про те, що у досліджуваних жінок здатність прощати собі помилки й обмеження є передумовою збереження як позитивних стосунків, так і часової перспективи. Прощення іншого виявляє найсильніший зв'язок зі ставленням до оточуючих ($r = 0,412$; $p \leq 0,01$), що є очікуваним теоретично і підтверджує закономірність, встановлену у дослідженнях Л. Забгорцової та В. Дочкала [5]: перспективоприйняття і готовність прощати безпосередньо пов'язані з якістю міжособистісних стосунків.



Окремої уваги заслуговує парадоксальна знахідка дослідження: самооцінка здатності прощати не виявила значущих зв'язків із жодним із показників прощення за методикою Томпсона (з інтегральним показником $r = -0,048$; $p = 0,646$). Водночас вона демонструє значущі негативні зв'язки з більшістю субшкал психологічного благополуччя: інтегральним благополуччям ($r = -0,277$; $p \leq 0,01$), задоволеністю життям ($r = -0,291$; $p \leq 0,01$), позитивними емоціями ($r = -0,270$; $p \leq 0,01$) та саморегуляцією ($r = -0,256$; $p \leq 0,05$). Цей результат свідчить про суттєвий розрив між суб'єктивним уявленням жінок про власну здатність прощати і її реальним психологічним функціонуванням. Жінки, які оцінюють себе як менш здатних прощати, водночас демонструють вищі показники психологічного благополуччя за стандартизованою методикою. Можна припустити, що суб'єктивне відчуття «нездатності прощати» у жінок із сімей військовослужбовців пов'язане не з низьким диспозиційним рівнем прощення, а з критичністю самооцінки і загостреною чутливістю до власних емоційних реакцій на ситуацію кризи, що саме по собі може бути ознакою вищого рівня рефлексивності та психологічної зрілості.

Висновки. Здійснений теоретичний аналіз та емпіричне дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

Прощення є ментальним ресурсом психологічного благополуччя особистості в умовах воєнної кризи, що має смислово-когнітивну природу і функціонує як динамічний процес смислотворення, а не як стала характеристика. Його ресурсний потенціал охоплює три взаємопов'язані виміри (прощення себе, іншого, ситуації), причому прощення ситуації набуває особливого значення там, де обставини перебувають поза контролем особистості. У психолого-герменевтичній парадигмі прощення постає як складна життєва задача, що відтворюється в кожному новому витку невизначеності відповідно до логіки герменевтичного циклу і не має кінцевої точки, а лише поглиблюється.

Діалогічна компетентність є необхідною психологічною умовою, за якої прощення стає дієвим ресурсом: здатність до смислового діалогу із значущими іншими, з власним досвідом і різними позиціями власного «Я» забезпечує внутрішній простір для трансформації кривди у прощення. Прощення і діалог є взаємозумовленими ресурсами: перше потребує другого як умови свого здійснення, а другий поглиблюється через досвід прощення.

Емпіричне дослідження підтвердило стійкий позитивний зв'язок між здатністю прощати і психологічним благополуччям жінок із сімей військовослужбовців, що охоплює саморегуляцію, ставлення до оточуючих, соціальну підтримку та уявлення про майбутнє. Виявлений парадокс самооцінки – відсутність кореляції між суб'єктивною оцінкою здатності прощати і її реальним рівнем за стандартизованою методикою – інтерпретується як прояв психологічної зрілості: критичне усвідомлення складності прощення є ознакою рефлексивності, а не браку ресурсів.



Отримані результати свідчать про практичну значущість розвитку прощення і діалогічної компетентності як складників психологічної підтримки в умовах тривалої кризи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою і верифікацією відповідних програм підтримки для жінок із сімей військовослужбовців.

Література

1. McCullough M. E., Worthington E. L., Rachal K. C. Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997. Vol. 73. № 2. P. 321–336. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.321>
2. Cook K. V., Kurniati N. M. T., Suwartono C., Widayarni N., Worthington E. L., Cowden R. G. Differential effects of decisional and emotional forgiveness on distress and well-being: a three-wave study of Indonesian adults. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 918045. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918045>
3. Toussaint L., Worthington E. L., Webb J. R., Wilson C., Williams D. R. Forgiveness in human flourishing. *The Science of Happiness: Translating Positive Psychology into Practice*. Cham: Springer, 2023. P. 107–120. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09786-7_8
4. Cowden R. G., Worthington E. L., Chung C. A., Chen Z. J. Differential effects of decisional and emotional forgiveness on psychological, spiritual, social, volitional, and physical well-being: a scoping review. *Healthcare*. 2025. Vol. 13. № 9. Article 992. <https://doi.org/10.3390/healthcare13090992>
5. Záhorcová L., Dočkal V. Empathy and humility as predictors of forgiveness towards one's partner and relationship satisfaction in young adults. *Studia Psychologica*. 2022. Vol. 64. № 3. P. 243–255. <https://doi.org/10.31577/sp.2022.03.851>
6. Russo-Netzer P., Tarrasch R., Saar-Ashkenazy R., Guez J. Meaning and resilience in war-affected populations during crisis. *Frontiers in Psychiatry*. 2025. Vol. 16. Article 1678205. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1678205>
7. Забаровська С. М. Психологічне благополуччя та якість життя українців в умовах повномасштабної війни. *Психологія та соціальна робота*. 2024. № 1. С. 111–120. <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.10>
8. Зазимко О. В., Шиловська О. М. Динаміка життєвих задач особистості в умовах війни. *Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Психологічна герменевтика*. 2024. Вип. 15. С. 38–58. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742678/>
9. Enright R. D. *Forgiveness Is a Choice: A Step-by-Step Process for Resolving Anger and Restoring Hope*. Washington : APA Books, 2001. 288 p.
10. Thompson L. Y., Snyder C. R., Hoffman L. et al. Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*. 2005. Vol. 73. № 2. P. 313–359. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00311.x>
11. Чепелєва Н. В. Ментальні ресурси особистості в психолого-герменевтичній парадигмі. *Технології розвитку інтелекту*. 2026. Т. 10. № 1(39). <https://doi.org/10.31108/3.2026.10.1.1>
12. Рудницька С. Ю. Ментальні ресурси особистості як динамічні модули особистісної регуляції. *Технології розвитку інтелекту*. 2026. Т. 10. № 1(39). <https://doi.org/10.31108/3.2026.10.1.4>
13. Brudek P., Steuden S., Kaleta K. Wisdom and wellbeing in polish older adults: the mediating role of forgiveness. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1163113. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1163113>



14. Ryff C. D. Contributions of eudaimonic well-being to mental health practice. *Mental Health and Social Inclusion*. 2023. Vol. 27. № 4. P. 276–293. <https://doi.org/10.1108/MHSI-12-2022-0091>
15. Зарецька О. О. Особистість у ситуаціях зовнішньої і внутрішньої невизначеності: психологічний аналіз. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Том 34(73). № 1. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/02>
16. Hermans H. J. M. *Liberation in the Face of Uncertainty: A New Development in Dialogical Self Theory*. Cambridge : Cambridge University Press, 2022. <https://doi.org/10.1017/9781108951074>
17. Сокур А. В. Готовність до пробачення як особистісний ресурс успішності подолання життєвих ускладнень : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2019
18. Карсканова С. В. Опитувальник «Шкали психологічного благополуччя» К. Ріфф: процес та результати адаптації. *Практична психологія та соціальна робота*. 2011. № 1. С. 1–10.

References:

1. McCullough M. E., Worthington E. L., Rachal K. C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 321–336. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.321> [in English].
2. Cook K. V., Kurniati N. M. T., Suwartono C., Widayari N., Worthington E. L., Cowden R. G. (2022). Differential effects of decisional and emotional forgiveness on distress and well-being: a three-wave study of Indonesian adults. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 918045. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918045> [in English].
3. Toussaint L., Worthington E. L., Webb J. R., Wilson C., Williams D. R. (2023). Forgiveness in human flourishing. *The Science of Happiness: Translating Positive Psychology into Practice*. Cham : Springer. P. 107–120. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09786-7_8 [in English].
4. Cowden R. G., Worthington E. L., Chung C. A., Chen Z. J. (2025). Differential effects of decisional and emotional forgiveness on psychological, spiritual, social, volitional, and physical well-being: a scoping review. *Healthcare*, 13(9), Article 992. <https://doi.org/10.3390/healthcare13090992> [in English].
5. Záhorcová L., Dočkal V. (2022). Empathy and humility as predictors of forgiveness towards one's partner and relationship satisfaction in young adults. *Studia Psychologica*, 64(3), 243–255. <https://doi.org/10.31577/sp.2022.03.851> [in English].
6. Russo-Netzer P., Tarrasch R., Saar-Ashkenazy R., Guez J. (2025). Meaning and resilience in war-affected populations during crisis. *Frontiers in Psychiatry*, 16, Article 1678205. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2025.1678205> [in English].
7. Zaborovska S. M. (2024). Psykholohichne blahopoluchchia ta yakist zhyttia ukrainsiv v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Psychological well-being and quality of life of Ukrainians under conditions of full-scale war]. *Psykhologii ta sotsialna robota – Psychology and Social Work*, 1, 111–120. <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.10> [in Ukrainian].
8. Zazymko O. V., Shylovska O. M. (2024). Dynamika zhyttievykh zadach osobystosti v umovakh viiny [Dynamics of the individual's life tasks in wartime]. *Aktualni problemy psykhologii: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykhologii imeni H. S. Kostiuks NAPN Ukrainy. Psykhologichna hermenevtyka – Current Problems of Psychology: Collection of Scientific Works of the G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine. Psychological Hermeneutics*, 15, 38–58. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742678/> [in Ukrainian].
9. Enright R. D. (2001). *Forgiveness Is a Choice: A Step-by-Step Process for Resolving Anger and Restoring Hope*. Washington : APA Books. [in English].



10. Thompson L. Y., Snyder C. R., Hoffman L. et al. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*, 73(2), 313–359. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00311.x> [in English].
11. Chepelieva N. V. (2026). Mentalni resursy osobystosti v psykholoho-hermenevtychnii paradyhmi [Mental resources of personality in the psychological-hermeneutic paradigm]. *Tekhnolohii rozvytku intelektu – Technologies of Intellect Development*, 10(1(39)). <https://doi.org/10.31108/3.2026.10.1.1> [in Ukrainian].
12. Rudnytska S. Yu. (2026). Mentalni resursy osobystosti yak dynamichni modusy osobystisnoi rehuliatsii [Mental resources of personality as dynamic modes of personal regulation]. *Tekhnolohii rozvytku intelektu – Technologies of Intellect Development*, 10(1(39)). <https://doi.org/10.31108/3.2026.10.1.4> [in Ukrainian].
13. Brudek P., Steuden S., Kaleta K. (2023). Wisdom and wellbeing in polish older adults: the mediating role of forgiveness. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1163113. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1163113> [in English].
14. Ryff C. D. (2023). Contributions of eudaimonic well-being to mental health practice. *Mental Health and Social Inclusion*, 27(4), 276–293. <https://doi.org/10.1108/MHSI-12-2022-0091> [in English].
15. Zaretska O. O. (2023). Osobystist u sytuatsiiakh zovnishnoi i vnutrishnoi nevyznachenosti: psykholohichniy analiz [Personality in situations of external and internal uncertainty: a psychological analysis]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Psykholohiia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Psychology*, 34(73)(1). <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.1/02> [in Ukrainian].
16. Hermans H. J. M. (2022). *Liberation in the Face of Uncertainty: A New Development in Dialogical Self Theory*. Cambridge : Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108951074> [in English].
17. Sokur A. V. (2019). *Hotovnist do probachennia yak osobystisnyi resurs uspishnosti podolannia zhyttievykh uskladnen* [Readiness to forgive as a personal resource for successfully overcoming life difficulties] (Unpublished doctoral dissertation). Oles Honchar Dnipro National University; G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine. Kyiv. [in Ukrainian].
18. Karskanova S. V. (2011). Opytuvalnyk «Shkaly psykholohichnoho blahopoluchchia» K. Riff: protses ta rezultaty adaptatsii [The Ryff Scales of Psychological Well-Being questionnaire: process and results of adaptation]. *Praktychna psykholohiia ta sotsialna robota – Practical Psychology and Social Work*, 1, 1–10. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.05.2026



УДК 159.923.2:[380.147:003-053

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-428-440](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-428-440)

Іващенко Альона кандидат психологічних наук, доцент кафедри практичної психології, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, <https://orcid.org/0000-0002-5059-739X>

Цимбал Наталія здобувачка першого курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Практична психологія», група ПП-11 пм, кафедри практичної психології, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ЖИТТЕСТІЙКІСТЬ ЖІНОК СЕРЕДНЬОГО ВІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми життестійкості жінок середнього віку в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена масштабними соціальними та психологічними змінами, спричиненими повномасштабною війною в Україні, що істотно вплинули на психоемоційний стан населення. Особливу увагу приділено жінкам середнього віку як групі, яка в умовах війни зазнає підвищеного навантаження через поєднання професійних, сімейних і соціально-підтримувальних функцій. Життестійкість розглядається як ключовий психологічний ресурс, що забезпечує здатність особистості зберігати внутрішню рівновагу, адаптуватися до стресових умов та підтримувати психічне здоров'я.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до розуміння життестійкості, резильєнтності та психологічної адаптації. Узагальнено теоретичні положення щодо впливу кризових і травматичних подій на функціонування особистості. Показано, що життестійкість жінок середнього віку формується під впливом комплексу особистісних і соціальних чинників, серед яких важливе місце займають соціальна підтримка, емоційна саморегуляція, рефлексія та здатність до ефективного виконання соціальних ролей. Визначено, що міжособистісні взаємини, емпатія та афіліативність виступають важливими ресурсами психологічного благополуччя.

Окрему увагу приділено проблемі рольової ідентичності та рольових конфліктів у жінок середнього віку в умовах війни. Показано, що поєднання численних соціальних ролей може призводити до емоційного виснаження, проте водночас здатність до гнучкої адаптації та переосмислення життєвих пріоритетів є проявом життестійкості.



Зроблено висновок, що життєстійкість жінок середнього віку в умовах воєнного стану є багатовимірним феноменом, який забезпечує ефективну адаптацію до кризових умов та підтримання психологічного благополуччя.

Ключові слова: життєстійкість, жінки середнього віку, воєнний стан, психологічна адаптація, психологічне благополуччя, стрес, копінг, резильєнтність, соціальна підтримка, емоційна саморегуляція, ресурси психіки, рольова ідентичність.

Alona Ivashchenko PhD in Psychology, Associate Professor of the Department of Practical Psychology, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, <https://orcid.org/0000-0002-5059-739X>

Nataliia Tsymbal Student of the first course of the second (master's) level of higher education of specialty «practical psychology», group PP-11 pmz, Department of Management Practical Psychology and inclusive education, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

PSYCHOLOGICAL RESILIENCE OF MIDDLE-AGED WOMEN UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Abstract. The article provides a theoretical analysis of the problem of resilience in middle-aged women under conditions of martial law. The relevance of the study is determined by large-scale social and psychological changes caused by the full-scale war in Ukraine, which have significantly affected the psycho-emotional state of the population. Special attention is paid to middle-aged women as a group that, under wartime conditions, experiences increased psychological burden due to the combination of professional, family, and socio-supportive roles. Resilience is considered a key psychological resource that ensures an individual's ability to maintain internal balance, adapt to stressful conditions, and preserve mental health.

Contemporary scientific approaches to understanding resilience, psychological hardiness, and psychological adaptation are analyzed. Theoretical propositions regarding the impact of crisis and traumatic events on personality functioning are summarized. It is shown that resilience in middle-aged women is shaped by a complex set of personal and social factors, among which social support, emotional self-regulation, reflection, and the ability to effectively perform social roles occupy an important place. Interpersonal relationships, empathy, and affiliative tendencies are identified as significant resources of psychological well-being.

Special attention is given to the issue of role identity and role conflicts in middle-aged women in wartime conditions. It is demonstrated that the combination of numerous social roles may lead to emotional exhaustion; however, the ability to flexibly adapt and reconsider life priorities is viewed as an expression of resilience.



It is concluded that resilience in middle-aged women under martial law is a multidimensional phenomenon that ensures effective adaptation to crisis conditions and the maintenance of psychological well-being.

Keywords: resilience, middle-aged women, martial law, psychological adaptation, psychological well-being, stress, coping, resilience, social support, emotional self-regulation, role identity.

Постановка проблеми. У сучасних умовах суспільного розвитку проблема збереження психологічного благополуччя особистості набуває особливої значущості. Початок ХХІ століття характеризується високою динамічністю соціальних процесів, інтенсивною цифровізацією, трансформацією форм зайнятості, посиленням економічної нестабільності, міграційними процесами та зростанням соціальної невизначеності. Такі зміни суттєво впливають на емоційну, когнітивну та поведінкову сфери людини, підвищуючи рівень психоемоційного напруження та ускладнюючи процес адаптації до нових умов життя. Особливо гостро ці виклики проявляються в українському суспільстві в умовах воєнного стану, який супроводжується постійною загрозою безпеці, вимушеними змінами життєвого укладу, втратою стабільності, соціальних зв'язків та відчуття контролю над майбутнім.

У контексті повномасштабної війни жінки середнього віку опинилися в ситуації підвищеного психологічного навантаження, оскільки саме на них часто покладається поєднання професійних, сімейних, виховних і соціально-підтримувальних функцій. Значна частина жінок змушена адаптуватися до нових життєвих умов, пов'язаних із вимушеним переміщенням, зміною професійної діяльності, економічними труднощами, тривалим емоційним напруженням, переживанням втрат та невизначеністю майбутнього. За таких обставин особливого значення набуває життєстійкість як психологічний ресурс, що забезпечує здатність особистості зберігати внутрішню рівновагу, ефективно долати стресові ситуації та підтримувати психологічне функціонування в умовах тривалої кризи.

Попри наявність значної кількості наукових праць, проблема психологічних особливостей життєстійкості саме жінок середнього віку в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченою. Середній вік є важливим етапом життєвого шляху, що супроводжується переосмисленням життєвих цінностей, підвищенням відповідальності за сім'ю, професійну діяльність та соціальне оточення. У поєднанні з тривалим впливом воєнних подій це створює специфічні умови для формування адаптаційних механізмів і психологічних ресурсів особистості. Саме тому дослідження життєстійкості жінок середнього віку в умовах воєнного стану є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика життєстійкості активно розробляється у вітчизняній та зарубіжній психології. У наукових працях досліджуються питання психологічної адаптації особистості, резильєнтності, стресостійкості, ресурсності та самореалізації в умовах соціальних трансформацій. Значна увага приділяється вивченню професійної та особистісної самореалізації жінок, особливостей їхньої рольової структури, впливу сімейного та соціального навантаження на психічне здоров'я, а також чинників психологічного благополуччя в умовах нестабільності. Теоретико-методологічні засади дослідження життєстійкості та психологічної стійкості особистості представлені у працях С. Мадді, Д. Леонтьєва, М. Савчина, Л. Сердюк, О. Чиханцової, В. Федорчука, Г. Чайки, Л. Гапоненко та інших науковців. Питання психологічної адаптації жінок, їхньої рольової структури, самореалізації та особливостей психоемоційного функціонування в умовах суспільних трансформацій висвітлювалися у дослідженнях М. Варія, І. Каратеєвої, С. Кузікової, Т. Щербак, Ю. Маєр, Я. Короход, А. Тат'янчикова, О. Самари, О. Халік, Т. Косяк, Н. Гусак, В. Чернобровкіної та інших. Окремий напрям сучасних наукових розвідок стосується вивчення психологічних наслідків війни та ролі резильєнтності у подоланні кризових переживань, що знайшло відображення у працях як українських, так і зарубіжних дослідників, зокрема З.Баумена та С.Сьюсен.

Мета статті – здійснити теоретичний аналіз специфіки життєстійкості жінок середнього віку в умовах воєнного стану

Виклад основного матеріалу. У сучасній психології воєнний стан розглядається як потужний психотравмуючий чинник, який впливає на емоційну, когнітивну та поведінкову сфери людини. Тривале перебування в умовах війни створює високий рівень психоемоційного навантаження та потребує від особистості мобілізації значних внутрішніх ресурсів для збереження психологічної рівноваги. Водночас кризові обставини можуть виступати не лише джерелом дезадаптації, а й стимулом для розвитку життєстійкості, переосмислення життєвих цінностей та активізації особистісного потенціалу.

У межах екзистенційно-гуманістичного підходу здатність людини долати кризові життєві ситуації пов'язується з її внутрішньою свободою, відповідальністю та пошуком смислу життя. Еріх Фромм, аналізуючи феномен «втечі від свободи», наголошував, що нездатність людини впоратися з внутрішньою тривогою та почуттям небезпеки може призводити до психологічної дезадаптації. Водночас відчуття внутрішньої опори, безпеки та усвідомлення особистісного сенсу життя виступають важливими чинниками збереження психологічної цілісності особистості в кризових умовах.

У контексті воєнного стану особливої актуальності набувають дослідження психічної стабільності особистості (mental stability), яка забезпечує здатність людини підтримувати ефективне функціонування попри вплив тривалих



стресових факторів. Сучасна війна в Україні супроводжується постійною емоційною напругою, інформаційним перевантаженням, переживанням втрат, вимушеним переселенням та зміною соціальних ролей, що істотно впливає на психологічний стан населення.

Особливо вразливою категорією в умовах війни є жінки середнього віку, оскільки саме на них часто покладається відповідальність не лише за власне життя, але й за дітей, членів родини та підтримання сімейної стабільності. Багато жінок змушені одночасно виконувати професійні, виховні, побутові та емоційно-підтримувальні функції в умовах тривалого стресу та соціальної нестабільності. Війна суттєво ускладнює реалізацію базових потреб у безпеці, стабільності та прогнозованості майбутнього, що підвищує ризик розвитку тривожних, депресивних і посттравматичних реакцій.

Водночас реакція на психотравмуючі події є індивідуальною. Для одних жінок складні життєві обставини стають чинником мобілізації внутрішніх ресурсів та розвитку життєстійкості, тоді як для інших можуть спричиняти формування дезадаптивних стратегій поведінки. Серед найбільш поширених психологічних наслідків тривалого перебування в умовах війни дослідники виокремлюють емоційне виснаження, тривожність, уникнення травмуючих переживань, гіперконтроль, порушення емоційної регуляції та симптоми посттравматичного стресового розладу.

Важливе значення для розуміння механізмів адаптації до стресу мають праці Ганса Сельє, який увів у науковий обіг поняття «емоційний стрес». Дослідник розглядав стрес як природну реакцію організму на вплив складних життєвих обставин і виокремлював дві основні стадії реагування: фазу тривоги, що супроводжується мобілізацією захисних механізмів, та фазу резистентності, у межах якої відбувається адаптація організму до стресових умов [6]. Г. Сельє підкреслював, що сам по собі стрес не є виключно негативним явищем, оскільки саме процес подолання труднощів сприяє розвитку адаптаційних можливостей особистості. Негативного впливу набуває дистрес — надмірний або тривалий стрес, який перевищує ресурси людини та призводить до психологічного виснаження.

Таким чином, життєстійкість жінок середнього віку в умовах воєнного стану можна розглядати як комплексний психологічний ресурс, що забезпечує здатність адаптуватися до тривалих кризових обставин, підтримувати психічне здоров'я, зберігати соціальне функціонування та знаходити внутрішні смисли в умовах воєнної реальності.

Ю. Швалб, досліджуючи психологічну структуру складних життєвих обставин, наголошує на тому, що внутрішня організація свідомості людини значною мірою формується під впливом тих життєвих ситуацій, які вона переживає [40]. В умовах тривалого стресу та кризових подій змінюються не лише поведінкові



реакції особистості, але й система її цінностей, смислів, способів сприйняття себе та навколишнього світу. Науковець зазначає, що за несприятливих умов життя людина нерідко вибудовує стратегії психологічного виживання, які пов'язані з обмеженням власних потреб, звуженням життєвих перспектив та концентрацією переважно на базових аспектах безпеки й збереження стабільності [4].

У разі тривалого перебування в психотравмуючих умовах може відбуватися деформація смислової сфери особистості, що проявляється у втраті життєвих орієнтирів, зниженні здатності до планування майбутнього та уникненні активної взаємодії з реальністю. Людина може вдаватися до психологічного дистанціювання, формування ілюзорних уявлень або втечі у світ фантазій як способу захисту від надмірного емоційного напруження. Такі механізми тимчасово знижують рівень тривоги, проте водночас послаблюють адаптаційні ресурси особистості та ускладнюють ефективне управління власним життям [4].

В умовах воєнного стану проблема збереження життєстійкості жінок набуває особливого значення. Соціальні трансформації сучасного суспільства, поєднані з наслідками війни, суттєво змінили психологічний портрет жінки середнього віку. Сьогодні жінки нерідко змушені одночасно виконувати декілька соціальних ролей — професійну, материнську, партнерську, емоційно-підтримувальну та організаційну. В умовах війни до цих функцій додаються переживання за безпеку близьких, необхідність адаптації до постійної загрози, вимушене переселення, економічна нестабільність та емоційне виснаження.

Тривале психоемоційне перевантаження може негативно впливати на особистісні ресурси жінки, спричиняючи порушення емоційної регуляції, втрату внутрішньої рівноваги та зниження адаптаційного потенціалу. У цьому контексті О. Аврамчук, Н. Гринько та Ю. Герман досліджували клініко-психологічні особливості дистресу у вимушено переміщених осіб, які постраждали внаслідок війни. Дослідники виявили, що серед найбільш поширених проявів психологічного дистресу є симптоми депресивних станів, зокрема емоційне виснаження, втрата інтересу до звичних видів діяльності, зниження рівня енергії та труднощі у підтриманні повсякденної активності [2]. Автори також наголошують, що навіть спроби організувати дозвілля чи відновлювальні практики в умовах війни можуть супроводжуватися внутрішніми конфліктами, почуттям провини або емоційною напругою, що свідчить про глибокий вплив воєнних подій на психічний стан особистості.

Попри зростання кількості досліджень, присвячених психологічним наслідкам війни, проблема життєстійкості жінок залишається недостатньо висвітленою у вітчизняній та зарубіжній психології. Значний внесок у переосмислення психології жінки зробила Джин Бейкер Міллер разом із колегами-дослідницями, які критично переоцінили традиційні підходи до розуміння жіночої психології,



сформовані переважно в межах чоловічо-орієнтованих психоаналітичних концепцій. Теоретичні засади таких підходів значною мірою базувалися на класичних ідеях Зигмунда Фрейда, у яких жіночий досвід часто розглядався крізь призму чоловічої норми.

У праці «До нової психології жінок», опублікованій у 1976 році, Джин Бейкер Міллер запропонувала новий підхід до розуміння психологічного розвитку жінки, спираючись насамперед на реальний жіночий досвід та особливості міжособистісної взаємодії [7]. Разом із дослідницькою групою вона обґрунтувала ідею про те, що такі якості, як співпраця, здатність до турботи, емоційна включеність, підтримка інших та орієнтація на взаємини, не є проявами слабкості, а навпаки — можуть виступати важливими психологічними ресурсами життєстійкості жінки.

Сучасні дослідження підтверджують, що соціальна підтримка, міжособистісна взаємодія, здатність до емпатії та емоційної близькості справді відіграють значну роль у збереженні психологічного благополуччя жінок у кризових умовах. Саме тому вивчення життєстійкості жінок середнього віку в умовах воєнного стану потребує врахування не лише індивідуально-психологічних характеристик особистості, але й особливостей її соціальних зв'язків, системи цінностей, емоційної сфери та життєвого досвіду.

Наприкінці XX століття, в умовах масштабних соціокультурних трансформацій, пов'язаних із переходом до постмодерного суспільства, у психологічній науці відбулося переосмислення ролі жінки та її психологічних ресурсів. Соціальна нестабільність, швидкі зміни суспільних норм, розширення соціальних ролей жінки та зростання психологічного навантаження актуалізували необхідність нового бачення жіночої життєстійкості. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили Джин Бейкер Міллер та її однодумці, які запропонували розглядати жінку не через призму дефіцитарних або залежних моделей, характерних для раннього психоаналізу, а як особистість із потужним потенціалом до побудови взаємин, підтримки та соціального об'єднання.

У межах цього підходу особливого значення набуває феномен афіліації — прагнення до встановлення емоційно значущих міжособистісних зв'язків. Саме здатність до побудови довірливих взаємин, співпереживання, взаємної підтримки та емоційної включеності розглядається як одна з ключових характеристик жіночої життєстійкості. Афіліативна спрямованість жінки відіграє важливу роль у створенні сімейних відносин, вихованні дітей, підтриманні психологічного благополуччя близьких та формуванні здорового соціального середовища.

Таке переосмислення ролі жінки стало продовженням ідей Карен Хорні, яка ще у XX столітті виступила з критикою традиційних психоаналітичних концепцій, що трактували жіночу психологію як вторинну щодо чоловічої. Подальші



дослідження засвідчили, що саме здатність жінки до емоційної взаємодії, підтримки та налагодження міжособистісних стосунків є важливим психологічним ресурсом як для окремої людини, так і для суспільства загалом.

Вагомий внесок у розвиток психології жіночої життєстійкості зробили дослідження Джудіт Джордан та її колег, проведені на базі Коледжу Веллслі. У межах багаторічної дослідницької роботи вивчалися особливості психологічного розвитку жінок, специфіка їхньої поведінки в різних життєвих ситуаціях, а також роль міжособистісних взаємин у формуванні психологічного благополуччя [2]. Результати цих досліджень були представлені у численних наукових працях і стали основою реляційно-культурного підходу, який акцентує увагу на значенні взаємозв'язків у розвитку особистості жінки.

Представники цього напрямку виходили з того, що прагнення до взаємодії та емоційного зв'язку є базовою потребою людини, а стосунки, побудовані на взаємній емпатії, підтримці та повазі, сприяють особистісному зростанню й психологічній стійкості. На думку Джудіт Джордан та її колег, саме взаємна підтримка та можливість реалізовувати власний потенціал у соціальних взаєминах створюють умови для розвитку внутрішньої сили жінки та її здатності долати життєві труднощі [1].

Джин Бейкер Міллер виокремила низку психологічних характеристик, які сприяють формуванню життєстійкості жінок. Однією з таких характеристик є життєва енергія як здатність підтримувати психічну та фізичну активність навіть у складних обставинах. Важливим чинником виступає також здатність до активної діяльності та самореалізації в різних сферах життя — професійній, інтелектуальній, творчій та соціальній.

Особливе значення дослідниця надавала емпатії як здатності розуміти емоційний стан інших людей та будувати глибокі міжособистісні стосунки. Саме емоційна чутливість, здатність до підтримки та уважне ставлення до оточення, на думку авторки, виступають важливими психологічними ресурсами жіночої життєстійкості. Крім того, серед значущих характеристик виокремлюються гнучкість у спілкуванні, відкритість до взаємодії, здатність до співпраці та прагнення до розвитку конструктивних міжособистісних відносин [6].

У контексті сучасних соціальних викликів, особливо в умовах воєнного стану в Україні, зазначені психологічні особливості набувають особливої актуальності. Жінки середнього віку нерідко стають основною опорою сім'ї, виконують функції емоційної підтримки, організації побуту, виховання дітей та забезпечення психологічної стабільності родини. Саме тому здатність до емпатії, підтримання соціальних зв'язків, емоційної саморегуляції та збереження внутрішньої активності виступає важливим ресурсом подолання кризових обставин.

У дослідженні І. Шестопал доведено, що важливими чинниками самореалізації особистості та її життєстійкості є особистісний потенціал, рефлексія,



активність і цілепокладання [5]. Зазначені компоненти забезпечують здатність людини усвідомлено вибудовувати власний життєвий шлях, долати труднощі та зберігати психологічну цілісність у складних життєвих умовах. У випадку жінок середнього віку ці якості тісно пов'язані із соціальною підтримкою, можливістю реалізації власних потреб та відчуттям особистісної значущості.

Таким чином, сучасні психологічні дослідження дозволяють розглядати життєстійкість жінок не лише як індивідуальну рису, але й як складний багатовимірний феномен, що формується у процесі міжособистісної взаємодії, соціального досвіду та реалізації особистісного потенціалу. Особливого значення ці аспекти набувають в умовах воєнного стану, коли жінка змушена адаптуватися до тривалого стресу, зберігаючи при цьому здатність підтримувати себе та інших.

Подібні підходи до розуміння життєстійкості та психологічної адаптації особистості простежуються у дослідженнях І. Шестопаля та І. Каратеєвої, які аналізували особливості переживання кризових періодів жінками середнього віку. Дослідниці звертають увагу на те, що саме в цей віковий період жінка часто переосмислює власні життєві досягнення, соціальні ролі, професійні та сімейні перспективи. У ситуаціях тривалого стресу або життєвих криз це може супроводжуватися втратою психологічної рівноваги, зниженням адаптаційних можливостей та схильністю до фіксації на негативному досвіді минулого.

І. Шестопаля підкреслює, що середній вік є особливо значущим етапом життєвого розвитку людини, оскільки саме в цей період спостерігається найвищий рівень професійної активності, соціальної відповідальності та інтелектуальної продуктивності [4]. Водночас підвищене навантаження, необхідність поєднання численних соціальних ролей та переживання життєвих змін можуть ускладнювати процес психологічної адаптації, особливо в умовах кризових суспільних подій.

У контексті воєнного стану проблема життєстійкості жінок середнього віку набуває особливої актуальності, оскільки саме ця категорія жінок часто виконує роль основного організатора сімейного життя, емоційної підтримки родини та відповідальної особи за збереження стабільності в сімейній системі. Війна суттєво посилює психоемоційне навантаження, загострює внутрішні конфлікти та ускладнює реалізацію звичних соціальних ролей.

У межах інтеракціоністського підходу ідентичність особистості розглядається як така, що формується через систему соціальних ролей та взаємодію з оточенням. За умов тривалого дистресу або кризових обставин може відбуватися деформація рольової структури особистості та порушення цілісності образу «Я». Ю. Маєр у своєму дисертаційному дослідженні виявила взаємозв'язок між рольовими позиціями сучасної жінки та її психологічними особливостями. Авторка зазначає, що сучасна жінка одночасно реалізує значну кількість



соціальних ролей, частина з яких активно проявляється в її житті, тоді як інші залишаються потенційними або нереалізованими.

Дослідниця наголошує, що поєднання великої кількості ролей нерідко стає підґрунтям для виникнення рольового конфлікту — ситуації, коли вимоги різних соціальних ролей суперечать одна одній або перевищують адаптаційні можливості особистості [2]. В умовах воєнного стану така проблема стає особливо актуальною, оскільки жінка змушена одночасно виконувати професійні обов'язки, забезпечувати емоційну підтримку близьких, дбати про безпеку дітей та адаптуватися до нових життєвих обставин. Немоżliвість повноцінно реалізувати очікувані соціальні ролі може призводити до внутрішньої напруги, емоційного виснаження та зниження рівня життєстійкості.

Окремий напрям сучасних досліджень присвячений вивченню взаємозв'язку життєстійкості жінок із показниками психічного здоров'я. Особливо актуальною ця проблематика стала після початку повномасштабної війни в Україні, коли значна кількість жінок зіткнулася з вимушеним переселенням, втратою звичного соціального середовища, переживанням небезпеки та тривалим стресом.

Так, І. Леонова досліджувала соціально-психологічні чинники переживання самотності серед жінок — внутрішньо переміщених осіб із тимчасово окупованих територій. Авторка встановила, що низький рівень самооцінки, недостатня самодостатність, залежність від думки оточення, схильність до негативного сприйняття подій та труднощі у встановленні соціальних контактів підвищують рівень психологічного дистресу. Крім того, значний вплив на психоемоційний стан внутрішньо переміщених жінок мають культурні відмінності нового соціального середовища, труднощі адаптації, переживання втрати дому та відчуття соціальної ізоляції.

За результатами емпіричного дослідження І. Леонова дійшла висновку, що багатьом внутрішньо переміщеним жінкам притаманне переживання самотності, труднощі у встановленні довірливих взаємин та страх залишитися без підтримки. Такі переживання безпосередньо пов'язані з вимушеною зміною соціального середовища, порушенням звичних міжособистісних зв'язків та необхідністю адаптуватися до нових умов життя.

Важливе значення для збереження життєстійкості жінок має також стан їхнього психічного та фізичного здоров'я. М. Мудаци та співавтори у своїх дослідженнях наголошують, що жінки виконують значну кількість соціальних і сімейних функцій, багато з яких часто залишаються соціально недооціненими. Поєднання професійної діяльності, материнства, ведення домашнього господарства, догляду за членами родини та емоційної підтримки близьких може негативно впливати на психологічне благополуччя жінки та призводити до емоційного виснаження.

Дослідники встановили, що участь жінок у групах психологічної підтримки та особистісного розвитку позитивно впливає на їхній психоемоційний стан,



сприяє усвідомленню власних переживань і підвищує рівень адаптації до кризових обставин [7]. Соціальна підтримка та можливість відкрито висловлювати власні емоції розглядаються авторами як важливі чинники відновлення психологічних ресурсів і зміцнення життєстійкості.

Н. Гусак, В. Чернобровкіна, В. Чернобровкін та інші дослідники пропонують розглядати життєстійкість у двох взаємопов'язаних аспектах. Перший аспект пов'язаний з особистісними властивостями людини (ego-resiliency), які забезпечують гнучкість реагування на стресові ситуації та здатність адаптуватися до змін. Другий аспект стосується процесуального компонента життєстійкості (resilience), що проявляється у виборі конструктивних стратегій подолання труднощів та відновлення психологічної рівноваги.

Важливим теоретичним підґрунтям для дослідження життєстійкості є праці Т. Титаренко та Т. Ларіної, які розглядають життєстійкість як здатність людини ефективно функціонувати попри життєві труднощі, зберігати внутрішню рівновагу та прагнення до гармонійного життя [1]. Авторки наголошують, що життєстійкість не є вродженою рисою, доступною лише окремим людям, а являє собою психологічну якість, яка може розвиватися у процесі життєвого досвіду, саморефлексії та подолання кризових ситуацій.

Таким чином, сучасні наукові дослідження свідчать про те, що життєстійкість жінок середнього віку в умовах воєнного стану є складним багатокomпонентним феноменом, який формується під впливом особистісних, соціальних та емоційних чинників. Здатність жінки адаптуватися до нових життєвих умов, підтримувати психологічне благополуччя та зберігати активну життєву позицію значною мірою визначається рівнем соціальної підтримки, особливостями рольової ідентичності, станом психічного здоров'я та наявністю внутрішніх ресурсів подолання стресу.

О. Халік та Т. Косяк у своїх дослідженнях звертають увагу на проблему рольової невизначеності сучасної жінки, яка може виступати одним із чинників психологічної напруги та ускладнювати процес адаптації до складних життєвих обставин. Дослідниці зазначають, що загальна самооцінка жінки тісно пов'язана з тим, наскільки гармонійно вона сприймає та реалізує власні соціальні ролі, зокрема ролі жінки, дружини, доньки та матері [3]. Водночас надмірна соціальна значущість окремих ролей або неможливість їх повноцінної реалізації можуть спричиняти внутрішні конфлікти, емоційне виснаження та зниження психологічного благополуччя.

Авторки встановили, що позитивне самосприйняття жінки значною мірою залежить від її здатності інтегрувати різні рольові позиції у цілісну систему особистісної ідентичності [4]. У ситуаціях, коли жінка відчуває невідповідність між власними потребами, очікуваннями суспільства та реальними можливостями виконання соціальних ролей, зростає ризик виникнення рольового конфлікту та психологічної дезадаптації.



В умовах воєнного стану в Україні проблема рольової невизначеності набуває особливої актуальності. Сучасні жінки змушені швидко адаптуватися до нових життєвих обставин, поєднувати професійні, сімейні, побутові та емоційно-підтримувальні функції, часто беручи на себе підвищений рівень відповідальності за благополуччя родини. Війна істотно змінює звичний розподіл соціальних ролей, що може супроводжуватися переживанням внутрішньої нестабільності, тривоги та невпевненості у власних можливостях.

Водночас саме здатність до гнучкої психологічної адаптації, переосмислення життєвих пріоритетів та ефективного поєднання різних соціальних ролей виступає одним із важливих проявів життєстійкості жінки. Життєстійка особистість здатна не лише пристосовуватися до нових умов, але й зберігати внутрішню цілісність, позитивне самоставлення та активну життєву позицію навіть у ситуаціях тривалого стресу.

Висновки. Отже, аналіз наукових джерел свідчить про те, що проблема розвитку життєстійкості жінок в умовах воєнного стану є багатогранною та охоплює широкий спектр психологічних чинників: особливості рольової ідентичності, рівень самооцінки, емоційну саморегуляцію, соціальну підтримку, здатність до адаптації та подолання кризових ситуацій. Саме тому подальший теоретичний аналіз доцільно спрямувати на вивчення психологічних механізмів формування життєстійкості жінок середнього віку в умовах війни та чинників, що сприяють або перешкоджають її розвитку.

Література

1. Грішин Е.О. Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. https://kontur.media/derrida_letter/ (дата звернення вересень 2025)
2. Гусак Н., Чернобровкіна В., Чернобровкін В., Максименко А., Богданов С., Бойко О. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс. Київ: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2017. 216 с.
3. Кокун О. М. Діагностика професійної життєстійкості та психофізіологічної стійкості : методичні рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 58 с.
4. Кокун О. М. Життєстійкість і резилієнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с.
5. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2023. 25 с
6. Короход Я.Д., Татьянчиков А.О., Самара О.Є. Особливості гендерної ідентичності жінок. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Том 34 (73) № 1 2023. С. 11-15.
7. Кузікова С.Б., Щербак Т.І. Життєстійкість як адаптаційний ресурс особистості у реальності невизначеного життя. Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія, випуск 2, 2023. DOI <https://doi.org/10.32782/psyspu/2023.2.4> (дата звернення вересень 2025)



References

1. Hryshyn E. O. *Rezyliientnist osobystosti: sutnist fenomenu, psykhotodiahnostyka ta zasoby rozvytku* [Resilience of personality: essence of the phenomenon, psychodiagnostics and methods of development]. Visnyk KhNPU imeni H. S. Skovorody. Available at: https://kontur.media/derrida_letter/ (accessed September 2025) [in Ukrainian].
2. Husak N., Chernobrovkina V., Chernobrovkin V., Maksymenko A., Bohdanov S., Boiko O. (2017) *Psykhosotsialna pidtrymka v umovakh nadzvychainykh sytuatsii: pidkhid rezylients* [Psychosocial support in emergency situations: resilience approach]. Kyiv: Univ. vyd-vo PUL'SARY. 216 p. [in Ukrainian].
3. Kokun O. M. (2024) *Diahnostyka profesiinoi zhyttiistiikosti ta psykhotofiziologichnoi stiikosti: metodychni rekomendatsii* [Diagnostics of professional hardiness and psychophysiological resilience: methodological recommendations]. Kyiv: Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 58 p. [in Ukrainian].
4. Kokun O. M. (2025) *Zhyttiistiikist i rezyliientnist liudyny v suchasnomu sviti: teoriia, doslidzhennia, praktyka* [Hardiness and resilience of a person in the modern world: theory, research, practice]. Kyiv: Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 214 p. [in Ukrainian].
5. Kokun O. M., Melnychuk T. I. (2023) *Rezylients-dovidnyk: praktychnyi posibnyk* [Resilience handbook: practical guide]. Kyiv: Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 25 p. [in Ukrainian].
6. Korokhod Ya. D., Tatiianchykov A. O., Samara O. Ye. (2023) *Osoblyvosti hendernoi identychnosti zhinok* [Features of gender identity in women]. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Psykholohiia, Vol. 34 (73), No. 1, pp. 11–15. [in Ukrainian].
7. Kuzikova S. B., Shcherbak T. I. (2023) *Zhyttiistiikist yak adaptatsiinyi resurs osobystosti u realiiakh nevyznachenoho zhyttia* [Hardiness as an adaptive resource of personality in the reality of uncertain life]. Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Serii: Psykholohiia, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2023.2.4> (accessed September 2025) [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026



УДК 159.98:004.9

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-441-450](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-441-450)

Кузьменко Тетяна Миколаївна старший викладач кафедри практичної психології, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, <https://orcid.org/0000-0002-9960-1513>

ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ В ТЕРАПІЇ: ВІД ВІРТУАЛЬНОЇ ДОШКИ ДО СПІЛЬНОГО СМИСЛОВОГО ПРОСТОРУ

Анотація. У статті розглянуто діджитал-інструменти, що дедалі активніше входять у простір психотерапії та психологічного консультування, – від простих сервісів відеозв'язку й віртуальних інтерактивних дошок до чат-ботів, мобільних застосунків та середовищ віртуальної реальності. Актуальність теми зумовлена стрімким переходом значної частини психологічної допомоги в онлайн, що особливо загострилося в Україні в умовах пандемії та повномасштабної війни, коли дистанційний формат для багатьох людей став єдино можливим. Метою роботи є теоретична концептуалізація діджитал-інструментів терапії як засобів не лише передавання інформації, а й побудови спільного смислового простору між фахівцем і клієнтом. Методологічним підґрунтям є теоретичний аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних публікацій 2017–2026 років, їх систематизація та порівняльний аналіз. У роботі окреслено спектр цифрових інструментів терапії та згруповано їх за функціями: комунікаційні, візуально-колаборативні, творчі, автоматизовані (на основі штучного інтелекту), імерсивні та структуровані онлайн-програми. Показано, що ключовим критерієм доцільності будь-якого з них є здатність підтримувати або відтворювати спільний смисловий простір – те психологічне «коло», у якому можливі контакт, довіра й терапевтична робота. Узагальнено емпіричні дані щодо ефективності цих інструментів та збереження терапевтичного альянсу в дистанційному форматі, а також окреслено ризики – втрату тілесності, знеособлення, надмірну опору на автоматизацію. Наукова новизна полягає в інтегративному представленні діджитал-інструментів терапії як континууму – від віртуальної дошки до спільного смислового простору, – об'єднаного спільним критерієм збереження якості терапевтичного контакту. Прикладне значення вбачаємо в орієнтирах для відповідального добору й використання цифрових інструментів українськими психологами.

Ключові слова: діджитал-інструменти, цифрові технології в терапії, віртуальна дошка, онлайн-консультування, відеоконференц-психотерапія, спільний смисловий простір, терапевтичний альянс, психічне здоров'я.



Kuzmenko Tetiana Senior Lecturer at the Department of Practical Psychology, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, Ukraine. <https://orcid.org/0000-0002-9960-1513>

DIGITAL TOOLS IN THERAPY: FROM A VIRTUAL WHITEBOARD TO A SHARED SPACE OF MEANING

Abstract. The article examines digital tools that are increasingly entering the space of psychotherapy and psychological counseling, from simple videoconferencing services and virtual interactive whiteboards to chatbots, mobile applications and virtual reality environments. The relevance of the topic stems from the rapid shift of a substantial part of psychological care online, which has been especially pronounced in Ukraine under the conditions of the pandemic and the full-scale war, when for many people the remote format became the only possible one. The aim of the study is the theoretical conceptualization of digital therapy tools as means not only of transmitting information but also of building a shared space of meaning between the specialist and the client. The methodological basis is a theoretical analysis of recent Ukrainian and foreign publications of 2017–2026, their systematization and comparative analysis. The paper outlines the spectrum of digital therapy tools and groups them by function: communicative, visual-collaborative, creative, automated (based on artificial intelligence), immersive and structured online programs. It is shown that the key criterion of the appropriateness of any of them is the capacity to sustain or recreate a shared space of meaning, that psychological circle within which contact, trust and therapeutic work become possible. Empirical data on the effectiveness of these tools and on the preservation of the therapeutic alliance in the remote format are summarized, and the risks are outlined, namely the loss of corporality, deindividuation and excessive reliance on automation. The scientific novelty lies in presenting digital therapy tools as a continuum, from a virtual whiteboard to a shared space of meaning, united by the common criterion of preserving the quality of therapeutic contact. The applied value consists in guidelines for the responsible selection and use of digital tools by Ukrainian psychologists.

Keywords: digital tools, digital technologies in therapy, virtual whiteboard, online counseling, videoconferencing psychotherapy, shared space of meaning, therapeutic alliance, mental health.

Постановка проблеми. Ще десять-п'ятнадцять років тому терапія для більшості людей означала цілком певну картинку: кабінет, два крісла, жива розмова віч-на-віч. Сьогодні ж значна частина психологічної допомоги відбувається через екран. Цей перехід відбувся швидко й майже непомітно: спершу його прискорила пандемія COVID-19, коли фахівці змушені були за лічені дні перенести практику в онлайн [7], а згодом – повномасштабна війна, коли



дистанційний формат для багатьох українців став єдино можливим способом отримати підтримку. У цих умовах навіть загальнодоступні сервіси на основі штучного інтелекту почали розглядати як ресурс підвищення доступності психологічної підтримки [6].

Але питання глибше, ніж просте «відео замість кабінету». Річ у тім, що від простого відеодзвінка інструментарій фахівця стрімко розширився: у ньому з'явилися віртуальні інтерактивні дошки та сервіси спільної роботи, мобільні застосунки та чат-боти, а згодом і середовища віртуальної реальності [1; 14; 15; 16]. І тут постає головне питання, яке ми винесли в заголовок: чи здатна технологія не лише передати слова й зображення, а й створити той спільний смисловий простір, без якого терапія як така не відбувається.

Відповідь на це питання має не лише теоретичне, а й цілком практичне звучання. Від того, як ми розуміємо природу цифрових інструментів, залежить, чи стануть вони справжнім продовженням терапевтичного контакту чи лише його блідою імітацією. Саме тому ми пропонуємо розглянути діджитал-інструменти не як однорідний «онлайн», а як континуум – від найпростішої віртуальної дошки до складної задачі відтворення спільного смислового простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрових інструментів у психологічній допомозі активно розробляється як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Почнемо з вітчизняного доробку. О. Овсянніков описав спектр цифрових ресурсів, які використовуються для організації психологічної допомоги та консультування, – від сервісів відеозв'язку (Zoom, Google Meet, Jitsi) до інтерактивних дошок і сервісів опитування (Padlet, Mentimeter) [1]. Л. Кльоц та Л. Фамілярська детально розглянули саме використання платформ відеозв'язку для організації онлайн-консультування, наголосивши на тому, що синхронна відеокommунікація здатна забезпечити якісний контакт за умови володіння відповідними навичками [3]. П. Севостьянов із співавторами оцінили вплив мобільних додатків та web-платформ на ефективність психологічного навчання й тренування [4], а Т. Коломієць із колегами показали потенціал іммерсивних технологій у підготовці психологів у країнах ЄС [9; 10].

Окремий напрям вітчизняних розвідок – технології штучного інтелекту. А. Книш дослідила готовність майбутніх психологів інтегрувати ШІ-інструменти у консультативну діяльність і зафіксувала обережно-позитивне ставлення, яке поєднується зі стійкими побоюваннями щодо етики та збереження терапевтичних стосунків [2]. В. Первий показав, що цифрові інструменти сприймаються як ефективні «тренажери» для відпрацювання навичок, однак наголосив на незамінності «живого» контакту, особливо там, де йдеться про етичні межі та тонкі міжособистісні нюанси [5]. К. Гуцол проаналізувала роль чат-ботів на основі великих мовних моделей у підвищенні доступності психологічної підтримки українців у небезпечних районах, проілюструвавши



застосування технік когнітивно-поведінкової терапії для зниження тривожності [6]. Нарешті, праці М. Великодної та І. Франкової [7], а також О. Аврамчука [8] присвячені власне дистанційній психотерапії: перші авторки описали виклики збереження терапевтичного сетингу в онлайні, а О. Аврамчук емпірично підтвердив дієвість онлайн-програми низької інтенсивності для осіб із соціальним тривожним розладом.

Закордонна наука просунулася далі у вивченні як конкретних інструментів, так і феномену спільного простору. К. Snyder у виразній праці про «frame» цифрової арт-терапії показала, як у телетерапії відтворюється «магічне коло» – безпечний простір творчості й контакту [11], а А. Zubala, N. Kennell та S. Hackett узагальнили практику арт-терапії в цифровому світі, показавши, що цифрові засоби розширюють, а не лише замінюють, інструментарій терапевта [12]. Ключове для нашої теми питання терапевтичного альянсу розглянули Р. Seuling та співавтори: їхній метааналіз засвідчив, що в умовах відеоконференц-психотерапії терапевтичний альянс є зіставним із таким при очній роботі [13]. Ефективність окремих інструментів підтверджено емпірично: гейміфікована VR-експозиційна терапія [14; 19], чат-боти Woebot і Wysa [15; 16], а також метааналізи мобільних застосунків [17; 18] та інтернет-КПТ [20] демонструють значуще зниження симптомів тривоги й депресії.

Підсумовуючи, можемо констатувати: попри значний обсяг публікацій про окремі цифрові інструменти, бракує робіт, у яких ці інструменти розглядалися б цілісно – як континуум, об'єднаний спільним критерієм здатності будувати спільний смисловий простір, – і при цьому з прямим відгуком на українські реалії. Цей дефіцит і намагається певною мірою заповнити пропонована стаття.

Мета роботи – здійснити теоретичну концептуалізацію діджитал-інструментів терапії як континууму від віртуальної дошки до спільного смислового простору, згрупувати їх за функціями та визначити критерій, за яким якийсь із них слугує терапії, а не просто імітує її.

Виклад основного матеріалу. Почнемо з термінів. Діджитал-інструментами терапії ми називаємо весь спектр цифрових засобів, які фахівець залучає до процесу психологічної допомоги – від технічного опосередкування розмови до самостійних автоматизованих програм. Спільний смисловий простір ми розуміємо як те психологічне поле, у якому фахівець і клієнт разом утримують увагу, смисли й емоційний контакт; саме його К. Snyder метафорично називає «магічним колом» [11]. Віртуальна ж дошка – це той образ, що найкраще виражає суть справи: на ній двоє людей разом щось малюють, розміщують, пересувають – і так буквально будують спільний смисл на очах.

Щоб не загубитися у розмаїтті інструментів, розглянемо їх як кілька функціональних груп, вибудувавши їх у логічний континуум. Перша група – комунікаційні інструменти: сервіси відеозв'язку, які відтворюють присутність і є



сьогодні основним каналом дистанційної терапії [3]. Важливо, що саме тут наявні найпереконливіші дані про збереження терапевтичного альянсу: за даними метааналізу Р. Seuling та колег, у відеоформаті альянс практично не поступається очному [13]. Отже, спільний смисловий простір можливо утримувати й на відстані – за умови фахового володіння форматом.

Друга група, яка і є серцем нашої теми, – візуально-колаборативні інструменти, насамперед віртуальні дошки (Padlet, Miro, Jamboard тощо). Їх цінність не стільки в передаванні інформації, скільки в можливості спільної дії: на такій дошці можна разом із клієнтом малювати генограму, вибудовувати лінію життя, карту почуттів чи схему когнітивної моделі проблеми. Це вже не «фахівець говорить – клієнт слухає», а спільне творення візуально-смислового поля, у якому думка одразу набуває видимої форми [1]. Саме тут, на наш погляд, цифровий інструмент найяскравіше реалізує функцію побудови спільного простору, а не простої трансляції.

Третя група – творчі, або арт-інструменти. Цифрова арт-терапія, як переконливо показали К. Snyder та А. Zubala із колегами, не просто переносить малювання в екран, а створює новий тип терапевтичного простору, де цифровий пензль і спільне полотно стають продовженням того самого «магічного кола» [11; 12]. Четверта група – автоматизовані інструменти на основі штучного інтелекту: чат-боти (Woebot, Wysa), великі мовні моделі та мобільні застосунки [6; 15; 16; 17; 18]. Їх сила – у масштабованості та доступності «24/7», однак саме тут питання спільного смислового простору стає найгострішим: програма може імітувати емпатію, але не несе відповідальності й не встановлює етичних меж, на чому слушно наголошує В. Первий [5].

П'ята група – імерсивні інструменти, насамперед середовища віртуальної реальності, що використовуються передусім в експозиційній терапії фобій і соціальної тривоги: контрольоване віртуальне середовище дає змогу поступово занурювати людину в ситуацію, що лякає [14; 19]. Шоста група – структуровані онлайн-програми, передусім інтернет-КПТ: мережевий метааналіз Е. Karyotaki та колег підтвердив, що керована інтернет-КПТ є дієвішою за некеровану, а отже, роль живого супроводу залишається критичною навіть у цифровому форматі [8; 20].

Якщо поглянути на цей континуум у цілому, помітно одну закономірність: чим далі від «віртуальної дошки» до автономної автоматизації, тим більше інструмент виграє в масштабі й доступності, але тим важче йому утримати живий спільний смисловий простір. І навпаки: чим ближче до віртуальної дошки та відеоконтакту, тим повноцінніше зберігається той міжособистісний контакт, який і робить терапію терапією. Саме тому ми пропонуємо єдиний критерій оцінювання будь-якого діджитал-інструмента: не «наскільки він технологічно складний», а «наскільки він підтримує або відтворює спільний смисловий простір».



Не можна оминати й український контекст. В умовах війни цифрові інструменти часто є єдиним мостом між людиною й допомогою: вони досягають тих, хто перебуває в окупації, за кордоном чи в прифронтових районах, дають анонімність тим, хто боїться стигми [6; 7]. Водночас саме вразливість аудиторії підвищує ціну помилки й вимагає від фахівця особливої обережності: цифровий інструмент має розширювати доступ до допомоги, а не підміняти собою фаховий супровід. Готовність же українських психологів до такої роботи потребує цілеспрямованого розвитку цифрової компетентності, на чому наголошують і вітчизняні автори [2; 9; 10].

Висновки. Проведений теоретичний аналіз дозволяє сформулювати кілька висновків, які, сподіваємося, матимуть не лише академічне, а й прикладне значення.

По-перше, діджитал-інструменти терапії доцільно розглядати не як однорідний «онлайн», а як континуум – від комунікаційних сервісів і віртуальних дошок до чат-ботів, мобільних застосунків та імерсивних середовищ; кожна група має власні сильні сторони й вразливі місця.

По-друге, попри все розмаїття, усі ці інструменти доцільно оцінювати за єдиним критерієм – здатністю підтримувати або відтворювати спільний смисловий простір, той простір контакту й довіри, у якому власне й можлива терапевтична робота. Емпіричні дані свідчать, що це досяжно: терапевтичний альянс у відеоформаті зіставний з очним [13], «магічне коло» арт-терапії відтворюється цифровими засобами [11; 12], а гейміфікована VR-терапія, чат-боти, застосунки та інтернет-КПТ демонструють доведену ефективність [14; 15; 16; 17; 18; 19; 20].

По-третє, ризики цифрового формату – втрата тілесності, знеособлення, надмірна опора на автоматизацію та розмивання етичних меж – не скасовують його цінності, але вимагають фахової обережності; жива присутність лишається незамінною там, де йдеться про етичні рішення й тонкий міжособистісний контакт [5].

Для української практики особливо актуальним є поєднання двох настанов: активно використовувати доступність цифрових інструментів, потреба в яких в умовах війни лише зростає [6; 7; 8], і водночас дбати про фахову компетентність та готовність психологів до такої роботи [2; 9; 10].

Серед перспективних напрямів подальших досліджень назвемо: по-перше, емпіричне вивчення того, які саме інструменти найкраще утримують спільний смисловий простір у різних форматах терапії; по-друге, розроблення вітчизняних етичних та методичних настанов щодо їх застосування; по-третє, створення й апробацію навчальних програм для психологів з опанування діджитал-інструментів [9; 10].



Насамкінець зауважимо: цифровий інструмент сам собою не робить терапію ні кращою, ні гіршою. Усе вирішує те, чи здатний фахівець за його посередництвом утримати з людиною спільний смисловий простір. І саме в цьому вмінні – перенести живий контакт із кабінету у віртуальний простір, не втративши його по дорозі, – і полягає та майстерність, до якої варто прагнути кожному, хто виходить до своїх клієнтів у цифровому середовищі.

Література:

1. Овсянніков О. Цифрові технології у підготовці майбутніх психологів до психологічної допомоги в кризових ситуаціях. Молодь і ринок. 2026. № 5/249. С. 87-94. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2026.353772> (дата звернення: 1.06.2026).
2. Книш А. Готовність майбутніх психологів до використання технологій штучного інтелекту в консультативній діяльності. Теорія і практика управління соціальними системами. 2025. № 4. С. 138-153. URL: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.4.10> (дата звернення: 1.06.2026).
3. Кльоц Л. А., Фамілярська Л. Л. Використання цифрових платформ відеозв'язку для організації психологічного консультування онлайн. Інформаційні технології і засоби навчання. 2022. Т. 92, № 6. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v92i6.4908> (дата звернення: 2.06.2026).
4. Севостьянов П., Климушев В., Климушева Г. Оцінка впливу цифрових інструментів на ефективність психологічного навчання та тренування: перспективи мобільних додатків та web-платформ. Перспективи та інновації науки. Серія «Психологія». 2024. № 5(39). С. 886-896. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-5\(39\)-886-896](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-5(39)-886-896) (дата звернення: 10.06.2026).
5. Первий В. Психологія здоров'я в системі індивідуального консультування та групового тренінгу. Психологічний журнал. 2026. № 17. С. 157-164. URL: <https://doi.org/10.31499/2617-2100.17.2026.362234> (дата звернення: 10.06.2026).
6. Гуцол К. Чат GPT як засіб покращення доступу до психологічної підтримки українців в умовах війни. Вісник Національного університету оборони України. 2024. № 5(81). С. 61-68. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-81-5-61-68> (дата звернення: 1.06.2026).
7. Великодна М., Франкова І. Психологічна та психотерапевтична допомога під час пандемії COVID-19: сучасні виклики. Психосоматична медицина та загальна практика. 2020. Т. 5, № 1. e0501213. URL: <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v5i1.213> (дата звернення: 1.06.2026).
8. Аврамчук О. Психологічна підтримка осіб схильних до соціального тривожного розладу у період надзвичайних ситуацій: пілотне дослідження у період пандемії COVID-19. Психосоматична медицина та загальна практика. 2023. Т. 8, № 1. e0801365. URL: <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v8i1.365> (дата звернення: 1.06.2026).
9. Коломієць Т. В., Литвинчук А. І., Можаровська Т. В. Інноваційні технології професійної підготовки психологів у країнах ЄС: досвід для України. Академічні візії. 2023. Вип. 18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7832255> (дата звернення: 3.06.2026).
10. Хомич І. Технології професійної підготовки майбутніх психологів. Психологія: реальність і перспективи. 2022. № 19. С. 129-141. URL: <https://doi.org/10.35619/prapr.v1i19.301> (дата звернення: 10.06.2026).
11. Snyder K. The digital art therapy frame: creating a 'magic circle' in teletherapy. International Journal of Art Therapy. 2021. Vol. 26, No. 3. P. 104-110. URL: <https://doi.org/10.1080/17454832.2020.1871389> (дата звернення: 10.06.2026).
12. Zubala A., Kennell N., Hackett S. Art therapy in the digital world: an integrative review of current practice and future directions. Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Art. 600070. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.600070> (дата звернення: 1.06.2026).



13. Seuling P. D., Fendel J. C., Spille L., Goritz A. S., Schmidt S. Therapeutic alliance in videoconferencing psychotherapy compared to psychotherapy in person: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Telemedicine and Telecare*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/1357633X231161774> (дата звернення: 1.06.2026).
14. Kahlon S., Lindner P., Nordgreen T. Gamified virtual reality exposure therapy for adolescents with public speaking anxiety: a four-armed randomized controlled trial. *Frontiers in Virtual Reality*. 2023. Vol. 4. Art. 1240778. URL: <https://doi.org/10.3389/frvir.2023.1240778> (дата звернення: 2.06.2026).
15. Fitzpatrick K. K., Darcy A., Vierhile M. Delivering cognitive behavior therapy to young adults with symptoms of depression and anxiety using a fully automated conversational agent (Woebot): a randomized controlled trial. *JMIR Mental Health*. 2017. Vol. 4, No. 2. Art. e19. URL: <https://doi.org/10.2196/mental.7785> (дата звернення: 2.06.2026).
16. Inkster B., Sarda S., Subramanian V. An empathy-driven, conversational artificial intelligence agent (Wysa) for digital mental well-being: real-world data evaluation mixed-methods study. *JMIR mHealth and uHealth*. 2018. Vol. 6, No. 11. Art. e12106. URL: <https://doi.org/10.2196/12106> (дата звернення: 10.06.2026).
17. Firth J., Torous J., Nicholas J., Carney R., Pratap A., Rosenbaum S., Sarris J. The efficacy of smartphone-based mental health interventions for depressive symptoms: a meta-analysis of randomized controlled trials. *World Psychiatry*. 2017. Vol. 16, No. 3. P. 287-298. URL: <https://doi.org/10.1002/wps.20472> (дата звернення: 10.06.2026).
18. Linardon J., Firth J., Torous J., Messer M., Fuller-Tyszkiewicz M. Current evidence on the efficacy of mental health smartphone apps for symptoms of depression and anxiety: a meta-analysis of 176 randomized controlled trials. *World Psychiatry*. 2024. Vol. 23, No. 1. P. 139-149. URL: <https://doi.org/10.1002/wps.21183> (дата звернення: 10.06.2026).
19. Chard I., Van Zalk N., Picinali L. Virtual reality exposure therapy for reducing social anxiety in stuttering: a randomized controlled pilot trial. *Frontiers in Digital Health*. 2023. Vol. 5. Art. 1061323. URL: <https://doi.org/10.3389/fdgth.2023.1061323> (дата звернення: 1.06.2026).
20. Karyotaki E., Efthimiou O., Miguel C., Furukawa T. A., Cuijpers P. Internet-based cognitive behavioral therapy for depression: a systematic review and individual patient data network meta-analysis. *JAMA Psychiatry*. 2021. Vol. 78, No. 4. P. 361-371. URL: <https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2020.4364> (дата звернення: 2.06.2026).

References:

1. Ovsiannikov, O. (2026). Tsyfrovi tekhnolohii u pidhotovtsi maibutnikh psykholohiv do psykholohichnoi dopomohy v kryzovykh sytuatsiiakh [Digital technologies in the training of future psychologists for providing psychological assistance in crisis situations]. *Molod i rynok*, 5/249, 87-94. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2026.353772> [in Ukrainian].
2. Knysh, A. (2025). Hotovnist maibutnikh psykholohiv do vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v konsultatyvnyi diialnosti [Future psychologists' readiness to use artificial intelligence technologies in counseling activity]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy*, 4, 138-153. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.4.10> [in Ukrainian].
3. Klots, L. A., & Familiarska, L. L. (2022). Vykorystannia tsyfrovyykh platform videozv'iazku dlia orhanizatsii psykholohichnoho konsultuvannia onlain [Using digital videoconferencing platforms to organize online psychological counseling]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, 92(6). <https://doi.org/10.33407/itlt.v92i6.4908> [in Ukrainian].



4. Sevostianov, P., Klymushev, V., & Klymusheva, H. (2024). Otsinka vplyvu tsyfrovyykh instrumentiv na efektyvnist psykholohichnoho navchannia ta trenuvannia: perspektyvy mobilnykh dodatkov ta web-platform [Assessment of the impact of digital tools on the effectiveness of psychological education and training: prospects of mobile applications and web platforms]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Seriya "Psykholohiia"*, 5(39), 886-896. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-5\(39\)-886-896](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-5(39)-886-896) [in Ukrainian].
5. Pervyi, V. (2026). Psykholohiia zdorov'ia v systemi indyvidualnoho konsultuvannia ta hrupovoho treninhu [Health psychology in the system of individual counseling and group training]. *Psykholohichniy zhurnal*, 17, 157-164. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.17.2026.362234> [in Ukrainian].
6. Hutsol, K. (2024). Chat GPT yak zasib pokrashchennia dostupu do psykholohichnoi pidtrymky ukraintsiv v umovakh viiny [ChatGPT as a tool for enhancing access to psychological support for Ukrainians during wartime]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 5(81), 61-68. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-81-5-61-68> [in Ukrainian].
7. Velykodna, M., & Frankova, I. (2020). Psykholohichna ta psykhoterapevtychna dopomoha pid chas pandemii COVID-19: suchasni vyklyky [Psychological and psychotherapeutic care during the COVID-19 pandemic: current challenges]. *Psykhosomatychna medytsyna ta zahalna praktyka*, 5(1), e0501213. <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v5i1.213> [in Ukrainian].
8. Avramchuk, O. (2023). Psykholohichna pidtrymka osib skhylynykh do sotsialnoho tryvozhnoho rozladu u periody nadzvychnykh sytuatsii: pilotne doslidzhennia u period pandemii COVID-19 [Psychological support for people prone to social anxiety disorder during emergencies: a pilot study during the COVID-19 pandemic]. *Psykhosomatychna medytsyna ta zahalna praktyka*, 8(1), e0801365. <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v8i1.365> [in Ukrainian].
9. Kolomiets, T. V., Lytvynchuk, A. I., & Mozharovska, T. V. (2023). Innovatsiini tekhnolohii profesiinoi pidhotovky psykholohiv u krainakh YeS: dosvid dlia Ukrainy [Innovative technologies of professional training of psychologists in EU countries: experience for Ukraine]. *Akademichni vizii*, 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7832255> [in Ukrainian].
10. Khomych, I. (2022). Tekhnolohii profesiinoi pidhotovky maibutnykh psykholohiv [Technologies of professional training of future psychologists]. *Psykholohiia: realnist i perspektyvy*, 19, 129-141. <https://doi.org/10.35619/prapr.v1i19.301> [in Ukrainian].
11. Snyder, K. (2021). The digital art therapy frame: creating a 'magic circle' in teletherapy. *International Journal of Art Therapy*, 26(3), 104-110. <https://doi.org/10.1080/17454832.2020.1871389>
12. Zubala, A., Kennell, N., & Hackett, S. (2021). Art therapy in the digital world: an integrative review of current practice and future directions. *Frontiers in Psychology*, 12, 600070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.600070>
13. Seuling, P. D., Fendel, J. C., Spille, L., Goritz, A. S., & Schmidt, S. (2024). Therapeutic alliance in videoconferencing psychotherapy compared to psychotherapy in person: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Telemedicine and Telecare*. <https://doi.org/10.1177/1357633X231161774>
14. Kahlon, S., Lindner, P., & Nordgreen, T. (2023). Gamified virtual reality exposure therapy for adolescents with public speaking anxiety: a four-armed randomized controlled trial. *Frontiers in Virtual Reality*, 4, 1240778. <https://doi.org/10.3389/frvir.2023.1240778>
15. Fitzpatrick, K. K., Darcy, A., & Vierhile, M. (2017). Delivering cognitive behavior therapy to young adults with symptoms of depression and anxiety using a fully automated conversational agent (Woebot): a randomized controlled trial. *JMIR Mental Health*, 4(2), e19. <https://doi.org/10.2196/mental.7785>



16. Inkster, B., Sarda, S., & Subramanian, V. (2018). An empathy-driven, conversational artificial intelligence agent (Wysa) for digital mental well-being: real-world data evaluation mixed-methods study. *JMIR mHealth and uHealth*, 6(11), e12106. <https://doi.org/10.2196/12106>
17. Firth, J., Torous, J., Nicholas, J., Carney, R., Prata, A., Rosenbaum, S., & Sarris, J. (2017). The efficacy of smartphone-based mental health interventions for depressive symptoms: a meta-analysis of randomized controlled trials. *World Psychiatry*, 16(3), 287-298. <https://doi.org/10.1002/wps.20472>
18. Linardon, J., Firth, J., Torous, J., Messer, M., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2024). Current evidence on the efficacy of mental health smartphone apps for symptoms of depression and anxiety: a meta-analysis of 176 randomized controlled trials. *World Psychiatry*, 23(1), 139-149. <https://doi.org/10.1002/wps.21183>
19. Chard, I., Van Zalk, N., & Picinali, L. (2023). Virtual reality exposure therapy for reducing social anxiety in stuttering: a randomized controlled pilot trial. *Frontiers in Digital Health*, 5, 1061323. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2023.1061323>
20. Karyotaki, E., Efthimiou, O., Miguel, C., Furukawa, T. A., & Cuijpers, P. (2021). Internet-based cognitive behavioral therapy for depression: a systematic review and individual patient data network meta-analysis. *JAMA Psychiatry*, 78(4), 361-371. <https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2020.4364>

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 159.923.2.019.2:159.942.018.2.018.4]:615.851]-055.2

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-451-463](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-451-463)

Пелех Галина Ярославівна аспірант кафедри психології Львівського національного університету імені Івана Франка, м. Львів, <https://orcid.org/0009-0005-7835-0494>

АНАЛІЗ ПСИХОКОРЕКЦІЙНИХ МЕТОДІВ ГЕШТАЛЬТ-ТЕРАПІЇ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ТРИВОЖНІСТЬ ЖІНОК

Анотація. У статті розглянуто психокорекційний потенціал гештальт-терапії у роботі з тривожністю жінок. Проаналізовано основні теоретичні положення гештальт-підходу, відповідно до яких людина розглядається як цілісна система емоцій, думок, тілесних реакцій, потреб і способів контакту з навколишнім середовищем. Тривожність у межах цього підходу трактується не лише як негативний психоемоційний стан, а як заблоковане організмичне збудження, що виникає внаслідок пригнічення емоцій, потреб, внутрішніх конфліктів, страху майбутнього та порушення контакту з актуальним досвідом.

У статті узагальнено результати наукових досліджень, у яких гештальт-терапія розглядається як ефективний метод зниження тривожності, стресу, депресивних проявів, самотності, психологічного напруження та емоційного дистресу. Особливу увагу приділено дослідженням, у яких гештальт-підхід застосовувався у роботі з жінками, що пережили травматичні події, насильство, вимушене переселення, хронічні захворювання, професійний стрес, соціальну ізоляцію або труднощі у міжособистісних стосунках. Проаналізовані джерела свідчать, що гештальт-терапія сприяє розвитку самоусвідомлення, емоційної саморегуляції, прийняття власних переживань, відновлення контакту із собою та формування більш адаптивних способів реагування на тривожні ситуації.

Окремо розглянуто основні техніки гештальт-терапії, які застосовуються у психокорекції тривожності: «порожній стілець», «два стільці», «гарячий стілець», робота з незавершеними справами, техніка «я відповідальний за...», робота по колу, техніка реверсії та фокусування на тілесних відчуттях. Показано, що ці техніки допомагають безпечно виражати пригнічені емоції, усвідомлювати внутрішні суперечності, знижувати психологічне напруження та інтегрувати складний емоційний досвід.

Узагальнення результатів досліджень дозволяє стверджувати, що гештальт-терапія є науково обґрунтованим і практично значущим методом психокорекційної роботи з тривожністю жінок. Її ефективність пов'язана з цілісним впливом на емоційні, тілесні, когнітивні та поведінкові аспекти тривожного стану.



Ключові слова: гештальт-терапія, тривожність, тривожність у жінок, психокорекція, психокорекційний вплив, редукція тривожності, самоусвідомлення, емоційна саморегуляція, психологічне благополуччя.

Pelekh Galyna Yaroslavivna PhD student at the Department of Psychology, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0009-0005-7835-0494>

ANALYSIS OF PSYCHOCORRECTIVE METHODS IN GESTALT THERAPY AND THEIR IMPACT ON ANXIETY IN WOMEN

Abstract. This article examines the psychocorrectional potential of Gestalt therapy in addressing anxiety in women. It analyses the main theoretical tenets of the Gestalt approach, according to which a person is viewed as a holistic system of emotions, thoughts, bodily reactions, needs and ways of interacting with the environment. Within this approach, anxiety is interpreted not merely as a negative psycho-emotional state, but as blocked organic arousal arising from the suppression of emotions, needs, internal conflicts, fear of the future, and a disruption of contact with current experience.

The article summarises the results of scientific studies in which Gestalt therapy is considered an effective method for reducing anxiety, stress, depressive symptoms, loneliness, psychological tension and emotional distress. Particular attention is paid to studies in which the Gestalt approach was applied in working with women who have experienced traumatic events, violence, forced displacement, chronic illness, occupational stress, social isolation or difficulties in interpersonal relationships. The analysed sources indicate that Gestalt therapy promotes the development of self-awareness, emotional self-regulation, acceptance of one's own experiences, re-establishment of contact with oneself, and the formation of more adaptive ways of responding to anxiety-provoking situations.

The main Gestalt therapy techniques used in the psychocorrection of anxiety are considered separately: the 'empty chair', 'two chairs', 'hot seat', work on unfinished business, the 'I am responsible for...' technique, circle work, the reversal technique, and focusing on bodily sensations. It is demonstrated that these techniques help to safely express repressed emotions, become aware of internal conflicts, reduce psychological tension, and integrate complex emotional experiences.

A synthesis of the research findings allows us to conclude that Gestalt therapy is a scientifically grounded and clinically significant method for psychocorrectional work with anxiety in women. Its effectiveness is linked to its holistic impact on the emotional, bodily, cognitive and behavioural aspects of the anxious state.

Keywords: Gestalt therapy, anxiety, anxiety in women, psychocorrection, psychocorrectional influence, anxiety reduction, self-awareness, emotional self-regulation, psychological well-being.



Постановка проблеми. Тривожність є одним із найбільш поширених психоемоційних станів, що проявляється постійним внутрішнім напруженням, очікуванням небезпеки, соматичними реакціями, порушенням сну та труднощами емоційної саморегуляції. Особливої уваги потребує проблема тривожності у жінок, оскільки на її виникнення та підтримання впливають не лише індивідуально-психологічні чинники та біологічні чинники, а й соціальні ролі, міжособистісні стосунки, травматичний досвід, професійне навантаження, сімейні обов'язки та очікування суспільства.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням поширеності тривожних станів серед жінок та необхідністю пошуку ефективних психокорекційних методів, які допомагають не лише зменшити симптоми тривоги, а й глибше опрацювати її внутрішні причини.

У сучасній психологічній практиці важливе місце серед методів психокорекції тривожних станів посідає гештальт-терапія. На відміну від підходів, що зосереджуються переважно на раціональному аналізі проблеми, гештальт-терапія дає змогу працювати з тілесними, емоційними й поведінковими проявами тривожності одночасно. Саме тому її можна розглядати як важливий психокорекційний ресурс у роботі з жінками, які переживають внутрішнє напруження, страх, невпевненість, емоційне виснаження, травматичний досвід або труднощі у міжособистісних стосунках. Тому важливим є проаналізувати дослідження ефективності гештальт-терапії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема тривожності та можливостей її психокорекції засобами гештальт-терапії розглядається у працях Н. Алі, Ю. Церкез, Р. Раффагіно, С. Момені, І. Ф. Джаваді, Р. Адам, С. Сілене, Сунг-Бонг К., П. Салінаса, С. Вуді, К. Суранати та П. Дхармаянті. У дослідженнях цих авторів гештальт-терапія представлена як ефективний підхід у роботі з тривожністю, стресом, травматичними переживаннями, депресивними проявами, самотністю та емоційним напруженням. Водночас у наукових джерелах недостатньо систематизовано саме проблему застосування гештальт-терапії у редукції тривожності жінок, а також не повною мірою узагальнено, які конкретні техніки цього підходу є найбільш ефективними у психокорекційній роботі. Саме тому подальше дослідження спрямоване на аналіз психокорекційного потенціалу гештальт-терапії, визначення її основних механізмів впливу та узагальнення ефективних технік, які можуть застосовуватися для зниження тривожності у жінок.

Метою статті – теоретично проаналізувати психокорекційний потенціал гештальт-терапії у редукції тривожності жінок, розкрити основні механізми її впливу на емоційний стан особистості та узагальнити дані наукових досліджень щодо ефективності гештальт-терапевтичних методів і технік у зниженні тривожності, психологічного напруження та емоційного дистресу.



Виклад основного матеріалу. Тривожність – це стан постійного психічного напруження, який супроводжується емоційною та соматичною тривогою, порушенням сну та труднощами емоційної регуляції. З позиції гештальт-терапії тривога розглядається як організмичний стан збудження, у якому людині бракує підтримки для вираження власних потреб і дій [10]. Також з позиції гештальт-терапії тривожність розглядається як стан, що виникає через порушення контакту між теперішнім та майбутнім, коли людина надмірно фокусується на очікуванні негативних подій [6].

З точки зору гештальт-підходу тривожність є не просто патологією, а заблокованим організмичним збудженням, яке виникає через пригнічення власних потреб, емоцій та природних реакцій. Салінас П. та ін. наголошують, що гештальт-терапія допомагає перетворити паралізуючу тривожність на творче збудження через безпечний терапевтичний контакт, розвиток самоусвідомлення та підтримку автентичного емоційного вираження [13].

Гештальт-терапія розглядає людину як єдність емоцій, думок, тілесних реакцій та взаємодії з оточенням. Особлива увага приділяється інтеграції різних частин особистості та відновленню внутрішньої рівноваги [7]. Гештальт-терапія концентрується на цілісному переживанні людини у взаємодії з навколишнім середовищем. Важливим аспектом підходу є орієнтація на теперішній момент та актуальний досвід клієнта. Терапія допомагає людині краще усвідомлювати власні емоції, тілесні реакції та потреби, а також сприяє розвитку здатності відкрито виражати переживання [10].

У систематичному аналізі Вуді С., Сураната К. та Дхармаянті П. гештальт-терапія розглядається як екзистенційний підхід, основою якого є усвідомлення людиною власного досвіду «тут і тепер» та прийняття особистої відповідальності за свої переживання й поведінку. Основними поняттями гештальт-підходу автори визначають принцип «here and now» («тут і тепер») та концепцію «unfinished business» («незавершені справи»), які впливають на актуальний емоційний стан людини. Автори підкреслюють, що гештальт-терапія допомагає особистості перейти від залежності від зовнішнього середовища до більшої автономності та внутрішньої цілісності [15].

Гештальт-терапію можна розглядати як гуманістичний та клієнт-центрований підхід, який допомагає людині зосередитися на переживанні теперішнього моменту, усвідомити власні емоції та поведінкові реакції. Гештальт-підхід спрямований не лише на аналіз минулого досвіду, а насамперед на проживання емоцій, що дозволяє клієнту краще усвідомити внутрішні конфлікти та незавершені переживання. Гештальт-терапія описується як підхід, що допомагає людині встановлювати контакт із власними емоціями, тілесними реакціями та навколишнім середовищем [8].

У дослідженні Алі Н. та Церкез Ю. гештальт-терапія розглядається як гуманістичний, феноменологічний та експерієнційний підхід, спрямований на



розвиток усвідомлення, контакту із собою та оточенням, а також на проживання актуального досвіду [2].

У статті Озтурк А. гештальт-терапію розглядають як гуманістичний та екзистенційний підхід, центральним поняттям якого є усвідомлення. У роботі підкреслюється, що саме розвиток усвідомлення сприяє психологічним змінам, інтеграції особистості та гармонізації емоційного стану людини [8].

Алі Н. та Церкез Ю. зазначають, що основними поняттями гештальт-терапії є awareness (усвідомлення), communication (контакт і комунікація), personal responsibility (особиста відповідальність) та принцип « тут і тепер » [2]. А Орфанос П. виділяє важливими поняттями гештальт-терапії «full contact» (повний контакт) та Mindfulness (усвідомлення) як стан повного усвідомлення власних переживань, емоцій та дій. Людина вважається психологічно здоровою тоді, коли вона розуміє, що робить, як це робить та які має альтернативи поведінки [7].

Гештальт-терапія посідає важливе місце серед сучасних методів психокорекції, оскільки орієнтована на цілісне розуміння людини, її емоцій, тілесних реакцій, потреб і способів взаємодії з навколишнім середовищем. У контексті подолання тривожності гештальт-терапія є особливо цінною, оскільки допомагає людині не уникати складних емоцій, а поступово усвідомлювати їх, проживати, інтегрувати та знаходити нові способи реагування на внутрішнє напруження, страх і невизначеність. Існує велика наукова база досліджень згідно яких гештальт-терапія є ефективною у редукції тривожності. Саме тому гештальт-підхід можна розглядати як ефективний психокорекційний ресурс у роботі з тривожними станами, зокрема у жінок.

Наприклад, у статті присвячені динаміці переживань психологічної кризи за допомогою психологічного консультування методами гештальт-терапії підтверджено ефективність гештальт-терапії у редукції інтенсивності негативних переживань та тривожності. Автори зазначають, що в процесі консультування спостерігалось поступове зниження інтенсивності кризового переживання, а також зміна емоційної модальності від негативної до більш позитивної. Це підтверджувалось статистично значущими змінами показників переживання та тілесного стану клієнтів.

Ефективність гештальт-терапії пояснюється роботою з тілесними, емоційними та когнітивними аспектами переживання одночасно. Робота з тілесними переживаннями допомагає знайти внутрішні ресурси, усвідомити пригнічені емоції та поступово знизити інтенсивність негативних переживань [3].

У аналізі ефективності гештальт-терапії Мутарі Х., Сураната К. та Гадінг К. автори показують ефективність гештальт-терапії у зменшенні тривожності, психологічного напруження та травматичних переживань через розвиток усвідомлення, емоційного вираження та інтеграції внутрішнього досвіду. У висновках



дослідження зазначається, що результати аналізу наукових джерел підтверджують ефективність гештальт-підходу у подоланні психологічних розладів, включаючи тривожність [6].

У роботі Алі Н. та Церкез Ю. підкреслюється, що гештальт-терапія є особливо ефективною у роботі з тривожністю, посттравматичним стресом та емоційними порушеннями, оскільки допомагає людині усвідомити власні переживання, відновити контакт із собою та зменшити внутрішнє психологічне напруження. Автори наголошують, що тривожність часто пов'язана зі страхом перед власними емоціями та внутрішніми конфліктами, а гештальт-терапія допомагає безпечно прожити ці переживання у терапевтичному просторі [2].

У дослідженні Раффагініо Р. представлено систематичний огляд емпіричних досліджень ефективності гештальт-терапії за останні 12 років. Даний систематичний огляд підтверджує, що гештальт-терапія є ефективним психокорекційним методом у роботі з емоційними труднощами, зокрема тривожністю, депресивними станами, внутрішнім напруженням та проблемами міжособистісної взаємодії. Автор зазначає, що результати проаналізованих емпіричних досліджень демонструють позитивний вплив гештальт-терапії особливо у форматі групової роботи. У статті підкреслюється, що гештальт-терапія сприяє розвитку самоусвідомлення, емоційного опрацювання, усвідомленості та прийняття власних переживань, що безпосередньо пов'язано зі зниженням рівня тривожності та психологічного дистресу [11].

У дослідженні Вуді С., Сураната К. та Дхармаянті П. зазначається, що гештальт-підхід є ефективним у роботі з емоційними труднощами та міжособистісними конфліктами, оскільки сприяє усвідомленню власних почуттів, переживань і поведінкових реакцій. Автори наголошують, що важливим компонентом терапії є розвиток здатності клієнта усвідомлювати свої емоції та приймати відповідальність за них. Гештальт-консультування описується як метод, що допомагає людині досягти психологічної інтеграції та внутрішнього балансу [15].

У дослідженні Вуді С., Сураната К. та Дхармаянті П. було встановлено, що групове консультування з використанням гештальт-підходу сприяло зниженню рівня тривожності студентів перед семестровими іспитами. Автори зазначають, що застосування гештальт-технік допомагало учасникам краще усвідомлювати власні переживання та брати відповідальність за свої емоційні реакції [15].

У дослідженні Адам Р. та Сілене С. наголошується, що гештальт-підхід є особливо ефективним для жінок, оскільки він не обмежується лише вербальним обговоренням проблем, а активно використовує експерименти, рольові техніки, уявні діалоги, роботу з тілесними реакціями та емоційним вираженням. Автори підкреслюють, що участь у гештальт-групах створює безпечний простір, у якому жінки можуть відкрито говорити про власний досвід, зменшувати відчуття



ізоляції та отримувати підтримку інших учасниць. Особливу увагу приділено тому, що гештальт-терапія сприяє розвитку асертивності, тобто здатності відстоювати власні кордони, відкрито висловлювати потреби та захищати свої права без страху чи почуття провини [1].

Результати дослідження Адам Р. та Сілене С. показали, що після проходження гештальт-терапевтичних груп у жінок значно підвищився рівень самооцінки та асертивності, а також зменшилися прояви безпорадності, тривоги та психологічного дистресу. Автори зазначають, що гештальт-терапія допомагала учасницям не лише краще розуміти власні переживання, а й формувати відчуття внутрішньої цінності, сили та контролю над власним життям. Важливим терапевтичним фактором стала групова взаємодія, яка дозволяла жінкам відчувати усвідомлення, що вони не самотні у своїх переживаннях, підтримку та прийняття. Саме завдяки цьому учасниці поступово формували більш позитивне ставлення до себе, знижували рівень страху й невпевненості та набували нових моделей емоційного реагування й поведінки [1].

У статті Кюїн Г. та Куї Лв. було проаналізовано статті щодо редукції тривожності у жінок та було наведено конкретні дані про ефективність гештальт-терапії. Наведено дані, що після чотиритижневої гештальт-терапії у пацієнтів із тривожністю значно знизився рівень тривоги, зменшилося уникнення внутрішніх переживань, а також підвищився рівень самоприйняття та доброзичливого ставлення до себе [10].

У роботі показано, що групова гештальт-терапія значно знижувала тривожну чутливість, румінації та симптоми панічного розладу у жінок із панічним розладом [10]. Автори зазначають, що гештальт-терапія створює безпечний простір для вираження емоцій та усвідомлення травматичного досвіду. Вона допомагає клієнтам переосмислити власний досвід, відновити позитивне уявлення про себе та інтегрувати травматичні переживання. [10]

Кюїн Г. та Куї Лв. провели дослідження, у якому вивчалася ефективність гештальт-терапії у дівчат-підлітків із посттравматичним стресовим розладом. У роботі зазначено, що гештальт-терапія сприяла покращенню емоційних схем та посттравматичного зростання, а її вплив був більш вираженим порівняно з деякими іншими підходами [10].

Дослідження Алі Н. та Церкез Ю. проводилося серед 15 єзидських жінок віком від 14 до 24 років, які втекли від режиму та проживали у таборі для біженців у Північному Іраку. Терапевтична програма тривала два місяці, по дві групові сесії щотижня, кожна тривалістю одну годину. Для оцінки ефективності терапії використовувалася шкала DASS (Depression, Anxiety and Stress Scale). Результати дослідження показали статистично значуще зниження рівня депресії, тривожності та стресу після проходження групової гештальт-терапії. Подібні результати були отримані і щодо стресу. Автори пояснюють ефективність



гештальт-терапії тим, що вона сприяє підвищенню усвідомлення, розвитку самоприйняття та емоційного контакту із собою. Учасниці терапії почали краще усвідомлювати власні емоції, потреби та внутрішні переживання, що допомогло зменшити рівень внутрішнього напруження [2].

У статті Алі Н. та Церкез Ю. досліджується ефективність групового консультування з використанням гештальт-терапії для зниження депресії, тривожності та стресу у травматизованих жінок. У роботі аналізується психологічний стан єзидських жінок, які постраждали від насильства та були змушені покинути свої домівки. Алі Н. та Церкез Ю. наголошують, що жінки, які пережили війну, сексуальне насильство, втрату близьких та вимушене переселення, демонструють високі рівні тривожності, депресії, посттравматичного стресу та емоційного виснаження. У результатах даного дослідження показано значиму ефективність гештальт-терапії у зниженні депресії, тривожності та стресу [2].

Момені С. та ін. досліджували ефективність групового консультування із застосуванням гештальт-терапії для покращення психологічного стану жінок похилого віку, які проживають у будинках для літніх людей. У статті підкреслюється, що через старіння, втрату близьких, соціальну ізоляцію та проживання в будинках для літніх людей жінки часто стикаються з самотністю, психологічним стресом, депресією, тривожністю та безнадійністю. Після серії гештальт-терапевтичних груп Момени С. та ін. було виявлено статистично значиме покращення психологічного благополуччя літніх жінок [5].

У дослідженні ефективності гештальт-терапії для зниження тривожності у жінок з розсіяним склерозом, поведеним Джаваді І. Ф. та ін., особливу увагу автори приділяють взаємозв'язку депресією, тривожністю та тяжкістю перебігу захворювання. У статті підкреслюється, що депресія суттєво впливає на якість життя, фізичне функціонування та рецидиви захворювання. Також зазначено, що порушення сну, втома та труднощі при ходьбі тісно пов'язані з депресивними й тривожними симптомами. У роботі прямо вказується, що розсіяний склероз часто супроводжується тривогою та депресією. Джаваді І. Ф. та ін. пояснюють, що хронічне захворювання, невизначеність майбутнього, фізичні обмеження та страх рецидивів формують постійний емоційний стрес у жінок [4].

У дослідженні Джаваді І. Ф. та ін. брали участь 60 жінок із рецидивуючо-ремітуючим розсіяним склерозом віком від 18 до 50 років. Автори зазначають, що багато учасниць були матерями та дружинами і через культуральні очікування звикли ігнорувати власні потреби заради інших. У гештальт-терапії жінки вчилися усвідомлювати власні потреби, відмовлятися від надмірної самопожертви, відновлювати особисті інтереси та хобі, краще дбати про себе та відчувати менше напруження та смутку. Результати дослідження продемонстрували високу ефективність гештальт-терапії у зниженні депресії та тривоги у порівнянні з групами плацебо та контролю [4].



Ефективність гештальт-терапії також продемонстрована в дослідженні Саадаті Х. та ін.. Авторами наголошується, що гештальт-терапія покращила якість життя жінок-доглядальниць та знизила рівень самотності. Автори також зазначають, що покращення психоемоційного стану жінок позитивно вплинуло і на якість догляду за пацієнтами з Альцгеймером [12].

У дослідженні Сунг-Бонг К. доведено високу ефективність гештальт-групової медитаційної терапії у зниженні професійного стресу та тривожності у працюючих жінок віком 30-49 років. Автор зазначає, що жінки в умовах сучасного професійного середовища часто переживають високий рівень емоційного напруження через конкурентність, страх втрати роботи, соціальний тиск та необхідність поєднувати професійну й сімейну ролі. Проведене дослідження показало, що після проходження 8-тижневої програми гештальт-групової медитаційної терапії рівень професійного стресу в експериментальній групі статистично значуще знизився порівняно з контрольною групою. Також статистично значуще знизилися показники професійного навантаження, організаційного тиску, незадоволення винагородою та негативного впливу організаційної культури [14].

У кейс-стаді дослідженні Пінеда М. досліджується випадок 54-річної жінки на ім'я Маріела, яка звернулася по психологічну допомогу через виражену тривожність, сімейний стрес та труднощі адаптації після еміграції з Венесуели до США. У дослідженні було використано гештальт-терапію, яку автор описує як підхід, що фокусується на теперішньому моменті та самоусвідомленні. У роботі з Маріелою було використано техніку порожнього стільця та техніку фокусування на відчуттях. Після декількох сесій із використанням інтегрованого підходу, до якого входила й гештальт-терапія, Маріела повідомила про значне зниження тривожності [9].

Дослідження Салінас П. та ін. проводилося за методом кейс експериментального дизайну серед 10 клієнтів із різними формами тривожних розладів, генералізована тривожність, panic disorder панічний розлад, агорафобія та змішані тривожно-депресивні стани. Серед учасників були переважно жінки, а терапію проводили гештальт-терапевти у форматі індивідуальних сесій. Результати показали значне покращення майже в усіх випадках. Середній показник тривоги за шкалою Гамільтона знизився з 22.7 на початку терапії до 9.9 після завершення та до 8.0 через шість місяців. Також суттєво покращилися показники загального прогресу в психотерапії та рівні депресії за шкалою Бека, що свідчило про зниження тривожності, депресивних симптомів та загального психологічного дистресу. У дев'яти з десяти випадків терапевтичні зміни були клінічно значущими та зберігалися у посттерапевтичному періоді. Автори підкреслюють, що гештальт-терапія активно допомагає клієнтам зустрічатися зі своїми страхами, працювати з уникненням, опрацьовувати небажані емоційні схеми та формувати більш адаптивні способи подолання труднощів [13].



Раффагніно Р. показує, що у дослідженнях за участю жінок було встановлено, що гештальт-терапія підвищує самоефективність, покращує емоційне функціонування та сприяє відновленню впевненості у собі. Раффагніно Р. робить висновок, що гештальт-терапія є ефективним і науково обґрунтованим методом психотерапії, який позитивно впливає на емоційний стан людини та може успішно застосовуватися у роботі з тривожністю [11].

У дослідженні Момені С. та ін. підкреслюється, що саме гештальт-техніки допомагають людині «зняти маски», усвідомити власні емоції та звільнитися від тривоги самотності [5]. Серед основних технік гештальт-терапії виділяють рольові техніки, робота з емоційним усвідомленням, підтримка переживання теперішнього моменту та розвиток нових способів контакту з іншими людьми [13].

Найбільш поширеною та ефективною згідно досліджень є техніка «порожнього стільця». Вона використовується для опрацювання внутрішніх конфліктів, міжособистісних труднощів, травматичних переживань, почуття провини та тривожності. Під час виконання техніки клієнт веде уявний діалог із важливою людиною або частиною власної особистості, що дозволяє безпечно виразити пригнічені емоції та завершити незавершені емоційні ситуації [6].

Схожою є техніка «два стільці», яка використовується для роботи з внутрішнім конфліктом, коли людина ніби має дві протилежні частини себе, наприклад страх і бажання діяти. Клієнт по черзі сідає на різні стільці й говорить від імені кожної частини, що допомагає краще усвідомити власні почуття, потреби та суперечності. Завдяки цьому людина може інтегрувати різні сторони свого досвіду, зменшити внутрішнє напруження і знайти більш цілісне рішення [11].

Техніка «гарячий стілець» застосовувалася для відкритого емоційного вираження та глибокого опрацювання особистісних переживань. Учасники дослідження по черзі займають центральне місце у групі та працюють зі своїми емоціями за підтримки терапевта і групи [2].

Також доведено, що є техніка «Я відповідальний за...», яка спрямована на розвиток усвідомлення власних почуттів та відповідальності за них. Вона допомагає клієнту перестати переносити відповідальність за свій емоційний стан на інших людей [6].

Техніка «робота по колу» використовується у груповій терапії для подолання страху соціальної взаємодії, розвитку відкритості та формування нових моделей поведінки. Автори наводять приклад роботи з людьми, які бояться довіряти іншим [6].

Техніка реверсії застосовується для подолання тривожності та невпевненості шляхом програвання протилежної поведінки. Наприклад, людину із вираженою сором'язливістю просять поводитися впевнено. Це допомагає зменшити страх, тривожність та психологічні блоки [6].



Особливу увагу в гештальт-терапії приділяють техніці «незавершених справ», яка в гештальт-терапії використовується для опрацювання незавершених емоційних переживань та травматичного досвіду. Ця техніка дозволяла поступово проживати пригнічені емоції та зменшувати психологічне напруження [2].

Висновки. Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що гештальт-терапія є важливим і ефективним методом психокорекційного впливу в роботі з тривожністю, зокрема у жінок. Її психокорекційний потенціал полягає у спрямованості на розвиток усвідомлення, емоційної саморегуляції, прийняття власних переживань, відновлення контакту із собою та навколишнім середовищем.

Узагальнення результатів досліджень свідчить, що гештальт-терапія сприяє зниженню тривожності, психологічного напруження, стресу, депресивних проявів. Її ефективність пов'язана з цілісним впливом на емоційні, когнітивні, тілесні та поведінкові аспекти тривожного стану. У роботі з жінками гештальт-терапія є особливо цінною, оскільки допомагає опрацьовувати внутрішні конфлікти, наслідки травматичного досвіду, почуття провини, страху, безпорадності та труднощі у встановленні особистих меж. Таким чином, гештальт-терапію можна розглядати як науково обґрунтований, практично значущий та перспективний напрям психокорекційної роботи з тривожністю жінок.

Література:

1. Adam, R., & Cilene, S. (2010). The Effects Of Gestalt And Cognitive-Behavioral Therapy Group Interventions On The Assertiveness And Self-Esteem Of Women With Physical Disabilities Facing Abuse. *Wayne State University Dissertations*, Paper 72.
2. Ali, N. & Cerkez, Y. (2020). The Effects of Group Counseling with Gestalt Therapy in Reducing Depression, Anxiety and Stress among Traumatized People. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 71, 343–359.
3. Fahrutdinova, L., & Nugmanova D. (2015). Dynamics of Psychological Crisis Experience With Psychological Consulting by Gestalt Therapy Methods. *Global Journal of Health Science*, 7, 130–135.
4. Javadi, F. , Mojtabaie, M. , Moghaddasi, M. & Hatami, M. (2023). Effectiveness of gestalt therapy, behavioral activation and placebo on symptoms of anxiety in women suffering multiple sclerosis: A randomized controlled trial. *International Journal of Travel Medicine and Global Health*, 11(1), 227–233.
5. Momeni, S., Foroughan, M., Yonesi, S. J., & Doladtshahe, B. (2017) The Efficacy of Group Counseling by Using Gestalt Techniques on Morale and Loneliness of Older Adults Living in Nursing Homes. *IJPN*, 5 (1), 30–38
6. Mutari, H., Suranata, K., & Gading, K. (2021). Gestalt counseling application to resolve psychological disorder. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 6(4), 157–165.
7. Orfanos, P. (2021). A Critical Perspective of the Gestalt Therapeutic Approach. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 13, 108–118.
8. Ozturk, A. (2019). Gestalt Group Practice for Increasing Awareness of University Students. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 6(3), 1–8.



9. Pineda, M. (2022) Anxiety and Family Dynamics: A Comprehensive Case Study Using Multiple Counseling Approaches. *Trinity International University, Humboldt International University*.
10. Qin, G. & Cui, Lv. (2025). Research Progress of Gestalt Therapy in the Treatment of Common Mental Disorders. *Theory and Practice of Psychological Counseling*, 7, 174–180.
11. Raffagnino, R. (2019) Gestalt Therapy Effectiveness: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 66–83.
12. Saadati, H., Shoaee, F., Pouryan, A., Alkasir, E., Lashani, L., Salehi, M., & Moradi, R. (2014). Effectiveness of Gestalt Group Therapy on Loneliness of Women Caregivers of Alzheimer Patients at Home. *Iranian-Rehabilitation-Journal*, 12, 54–58.
13. Salinas, P. H., Mstibovskyi, I., Roubal, J. & Brownell, P. (2018). Researching gestalt therapy for anxiety in practice-based settings: A single-case experimental design. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, 27, 321–336.
14. Sung-Bong K. (2009). Gestalt Group Meditation Therapy Effect on Occupational Stress and Anxiety in Working Women. *International Journal of Contents*, 5, 44–50.
15. Wudy, S., Suranata, K., & Dharmayanti, P. A. (2021). Gestalt approach group counseling implementation in junior high school: systematic literature review. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 6(4), 145–156.

References:

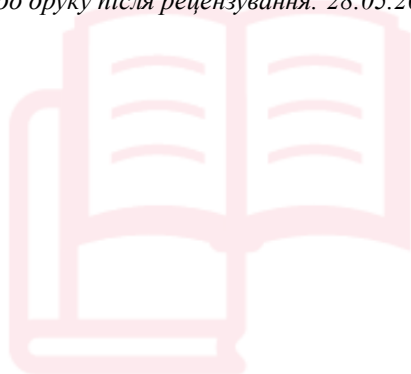
1. Adam, R., & Cilene, S. (2010). The Effects Of Gestalt And Cognitive-Behavioral Therapy Group Interventions On The Assertiveness And Self-Esteem Of Women With Physical Disabilities Facing Abuse. *Wayne State University Dissertations*, Paper 72.
2. Ali, N. & Cerkez, Y. (2020). The Effects of Group Counseling with Gestalt Therapy in Reducing Depression, Anxiety and Stress among Traumatized People. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 71, 343–359.
3. Fahrutdinova, L., & Nugmanova D. (2015). Dynamics of Psychological Crisis Experience With Psychological Consulting by Gestalt Therapy Methods. *Global Journal of Health Science*, 7, 130–135.
4. Javadi, F. , Mojtabaie, M. , Moghaddasi, M. & Hatami, M. (2023). Effectiveness of gestalt therapy, behavioral activation and placebo on symptoms of anxiety in women suffering multiple sclerosis: A randomized controlled trial. *International Journal of Travel Medicine and Global Health*, 11(1), 227–233.
5. Momeni, S., Foroughan, M., Yonesi, S. J., & Doladtshahe, B. (2017) The Efficacy of Group Counseling by Using Gestalt Techniques on Morale and Loneliness of Older Adults Living in Nursing Homes. *IJPN*, 5 (1), 30–38
6. Mutari, H., Suranata, K., & Gading, K. (2021). Gestalt counseling application to resolve psychological disorder. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 6(4), 157–165.
7. Orfanos, P. (2021). A Critical Perspective of the Gestalt Therapeutic Approach. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 13, 108–118.
8. Ozturk, A. (2019). Gestalt Group Practice for Increasing Awareness of University Students. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 6(3), 1–8.
9. Pineda, M. (2022) Anxiety and Family Dynamics: A Comprehensive Case Study Using Multiple Counseling Approaches. *Trinity International University, Humboldt International University*.
10. Qin, G. & Cui, Lv. (2025). Research Progress of Gestalt Therapy in the Treatment of Common Mental Disorders. *Theory and Practice of Psychological Counseling*, 7, 174–180.



11. Raffagnino, R. (2019) Gestalt Therapy Effectiveness: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 66–83.
12. Saadati, H., Shoaee, F., Pouryan, A., Alkasir, E., Lashani, L., Salehi, M., & Moradi, R. (2014). Effectiveness of Gestalt Group Therapy on Loneliness of Women Caregivers of Alzheimer Patients at Home. *Iranian-Rehabilitation-Journal*, 12, 54–58.
13. Salinas, P. H., Mstibovskyi, I., Roubal, J. & Brownell, P. (2018). Researching gestalt therapy for anxiety in practice-based settings: A single-case experimental design. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, 27, 321–336.
14. Sung-Bong K. (2009). Gestalt Group Meditation Therapy Effect on Occupational Stress and Anxiety in Working Women. *International Journal of Contents*, 5, 44–50.
15. Wudy, S., Suranata, K., & Dharmayanti, P. A. (2021). Gestalt approach group counseling implementation in junior high school: systematic literature review. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 6(4), 145–156.

Дата першого надходження статті до видання: 14.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.05.2026





УДК 159.923.3:159.9.072

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-464-477](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-464-477)

Рудницька Світлана Юріївна доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії когнітивної психології, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-0141-6337>

СМИСЛОВІ РЕСУРСИ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз смислових ресурсів особистості як психологічних механізмів орієнтації в умовах глобальної невизначеності, описаної через концепти VUCA і BANI. Обґрунтовано, що класичні моделі психологічної адаптації, побудовані на логіці дискретних стресових подій, є методологічно недостатніми для опису ситуації, у якій нестабільність, складність і непередбачуваність стали структурною характеристикою середовища, а не тимчасовим відхиленням від норми. Запропоновано концептуальне розмежування між ресурсами подолання, які активуються у відповідь на конкретну загрозу, і смисловими ресурсами, що підтримують саму здатність орієнтуватися у принципово непередбачуваному світі. Розроблено типологію п'яти смислових ресурсів: децентрації, перспективи майбутнього, відповідальності, належності та агентності. Для кожного з них окреслено психологічний зміст і специфічну функцію у відповідь на виклики VUCA- і BANI-середовища. Запропоновано матрицю відповідності між характеристиками сучасного стресового середовища і смисловими ресурсами-відповідями. Показано, що смислові ресурси за своєю природою є наративними механізмами: вони розгортаються через конкретні практики інтерпретації та осмислення. Запропонована типологія дозволяє розглядати смислові ресурси не як статичні особистісні риси, а як динамічні механізми орієнтації, що актуалізуються у процесі інтерпретації досвіду і конструювання життєвої перспективи. У психолого-герменевтичному контексті смислові ресурси постають істотною умовою збереження суб'єктності, психологічної стійкості і здатності до прийняття рішень в умовах тривалої невизначеності. Практичне значення моделі полягає в можливості її використання як теоретичної основи для розроблення діагностичного інструментарію і наративних технологій розвитку смислових ресурсів особистості в сучасному мінливому світі. Теоретична модель смислових ресурсів створює підґрунтя для подальшого емпіричного вивчення психологічних механізмів збереження орієнтації та суб'єктності особистості в умовах системної невизначеності.



Ключові слова: ментальні ресурси, смислові ресурси, невизначеність, VUCA, BANI, децентрація, перспектива майбутнього, відповідальність, агентність, смислотворення, психолого-герменевтичний підхід, наратив, війна.

Rudnytska Svitlana Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of Department of Cognitive Psychology, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-0141-6337>

MEANING RESOURCES OF PERSONALITY UNDER CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY

Abstract. The article presents a theoretical analysis of meaning resources of personality as psychological mechanisms of orientation under conditions of global uncertainty described through the VUCA and BANI concepts. It is substantiated that classical models of psychological adaptation, built on the logic of discrete stressful events, are methodologically insufficient for situations in which instability, complexity, and unpredictability have become structural characteristics of the environment rather than temporary deviations from a norm. A conceptual distinction is drawn between coping resources, which are activated in response to a concrete threat, and meaning resources, which sustain the very capacity for orientation in a fundamentally unpredictable world. A typology of five meaning resources is elaborated: the decentration resource, the future perspective resource, the responsibility resource, the belonging resource, and the agency resource. The psychological content and specific function of each resource in response to VUCA and BANI challenges are described. A correspondence matrix between the characteristics of the contemporary stressogenic environment and meaning resource responses is proposed. It is shown that meaning resources are narrative mechanisms by nature, unfolding through specific practices of interpretation and meaning-making. The identified meaning resources are demonstrated to form an integrated functional system that supports temporal perspective, personal agency, social connectedness, and the capacity for meaningful action under conditions of uncertainty. The main directions for their development through narrative practices of perspective shifting, future-oriented meaning construction, authorship of one's life story, and integration of personal experience into broader sociocultural narratives are outlined. The proposed typology allows meaning resources to be understood not as static personality traits but as dynamic mechanisms of orientation activated through the interpretation of experience and the construction of life perspectives. Within the psycho-hermeneutic framework, meaning resources are viewed as an essential condition for maintaining subjectivity, psychological resilience, and decision-making capacity under prolonged uncertainty. The practical significance of the model lies in its potential use as a theoretical basis for developing diagnostic



instruments and narrative technologies aimed at fostering meaning resources in a rapidly changing world. The theoretical model of meaning resources provides a foundation for further empirical investigation of the psychological mechanisms that support personal orientation and agency under conditions of systemic uncertainty.

Keywords: mental resources, meaning resources, uncertainty, VUCA, BANI, decentration, future orientation, responsibility, agency, meaning-making, psycho-hermeneutic approach, narrative, wartime conditions.

Постановка проблеми. Аббревіатура VUCA, що зародилась у військовій термінології США наприкінці 1990-х років для опису постбіполярного бойового середовища, доволі швидко вийшла за межі цієї сфери і перетворилася на лаконічну формулу нового стану світу: Volatility (загрозлива мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність) [1; 2]. У 2020 році антрополог і футурист Джамаїс Каскіо [3] доповнив цю рамку моделлю BANI, у якій акцент зміщено із зовнішніх характеристик середовища на психологічну відповідь людини на них: Brittle (крихкість), Anxious (тривожність), Nonlinear (нелінійність), Incomprehensible (незбагненність). Разом наведені два концепти описують принципово нову для психологічної рефлексії ситуацію.

Її новизна полягає не у самій присутності нестабільності і загроз, адже вони супроводжують людство впродовж усієї історії, а у системному зсуві: нестабільність, складність і непередбачуваність припинили бути тимчасовими відхиленнями від норми стабільності і стали самою нормою. Отже, класичні моделі психологічної адаптації, побудовані на базовій логіці «подія → стрес → копінг → відновлення до стабільного стану», виявляються методологічно недостатніми для опису ситуації, у якій «стабільного стану», до якого можна було б повернутись, просто не існує.

Психологічна наука докладно описала ресурси, що допомагають людині долати конкретні стресові ситуації. Натомість значно менше уваги отримали ресурси іншого типу, що забезпечують не подолання локальної загрози, а збереження самої здатності орієнтуватись у принципово непередбачуваному світі. Саме такі ресурси ми позначаємо як смислові: їхня функція є не реактивною (відповісти на наявну загрозу), а конститутивною, тобто підтримує смислову орієнтацію там, де зовнішні орієнтири ненадійні або зникли.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепт «смислові ресурси» формується на перетині кількох наукових традицій. Першою з них є традиція смислотворення (meaning-making), яка бере початок від екзистенційної психології В. Франкла [7] і розгортається у сучасній науці у роботах К. Парк [6], М. Стегера [5], Ф. Мартелі та М. Стегера [4]. Спільна теза цієї традиції полягає в тому, що психологічне благополуччя визначається не лише тим, що з людиною



відбувається, а й тим, який смисл вона надає тому, що відбувається. Мартела і Стегер [4] розмежували три виміри смислу: когерентність (розуміння того, що відбувається), мету (орієнтацію на бажаний стан) і значущість (переживання власного існування як вартісного) та, в умовах VUCA-BANI-середовища, системно підриваються усі три.

Другою опорою є вітчизняна психолого-герменевтична традиція. У межах розробленого Н. В. Чепелевою підходу особистість розглядається як інтерпретативний суб'єкт, що конструює смисл власного досвіду через наратив, і вже, із цієї позиції, смислові ресурси постають не як фіксовані риси особистості, а як динамічні механізми смислоконструювання, що актуалізуються у конкретному контексті [14]. У межах цього підходу, схарактеризовано наративну практику як провідний механізм актуалізації ресурсів особистості [15]; у наших попередніх роботах зазначені механізми були операціоналізовані у вигляді методики наративного аналізу ментальних ресурсів, що відкриває шлях до емпіричного дослідження смислових ресурсів [16].

Третя традиція пов'язана з дослідженням невизначеності. У цьому контексті, М. Дюгас та ін. [8] описали нетолерантність до невизначеності як центральний механізм тривожності і показали, що страждання виникає не від самих невизначених подій, а від відсутності когнітивних засобів їхнього осмислення.

У свою чергу, В. Гречко і Д. Роджер [9] розробили методику вимірювання здатності справлятися з невизначеністю і виявили її зв'язок із загальним психологічним благополуччям. М. Мішел [23] описала невизначеність у захворюванні як тригер реконструкції смислової системи, і така концептуальна модель є принципово релевантною для розуміння VUCA-BANI-динаміки. У психолого-герменевтичній оптиці нетолерантність до невизначеності можна проартикулювати як дефіцит смислових ресурсів, а не лише як когнітивний або емоційний патерн.

Ресурсна теорія стресу С. Гобфолла [10] описала ресурси у логіці «збереження – втрати» і показала, що при критичній ресурсній депривації всі доступні ресурси спрямовуються на виживання. Соціологічні теорії У. Бека [11] та Е. Гідденса [12] окреслили соціально-культурний контекст нестабільності сучасності, проте не виокремили психологічних механізмів орієнтації у ньому.

Мета статті – розробити типологію смислових ресурсів особистості як механізмів орієнтації в умовах глобальної невизначеності, описаної через концепти VUCA і BANI.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепти VUCA і BANI не є просто управлінськими метафорами, вони фіксують психологічну ситуацію, принципово нову за своєю структурою. Класичні смислові системи (релігійні, ідеологічні, наукові) формувалися навколо уявлення про впорядкованість і



передбачуваність світу: «правила гри» вважалися стабільними, а дотримання їх становить запоруку очікуваного результату. VUCA-мінливість і BANI-нелінійність руйнують саму логіку цих «правил»: дії перестають надійно вести до передбачуваних наслідків, а компетентність більше не гарантує успіху.

Беккова концепція «суспільства ризику» описала цей зсув як перехід від соціуму керованих і локалізованих ризиків до соціуму, у якому ризики є глобальними, невидимими і принципово некерованими окремим суб'єктом [11]. Е. Гідденс зафіксував наслідок цього зсуву на рівні особистості як «онтологічну незахищеність» як втрату базового відчуття передбачуваності і безпеки світу [12]. Саме цей феномен є психологічним корелятом BANI-тривожності на індивідуальному рівні.

Криза традиційних смислових систем у VUCA-BANI-контексті становить не лише теоретичний конструкт, а психологічна реальність, яку переживають мільйони людей: відчуття, що старі «карти» більше не відповідають «місцевості», а нових ще немає. У цій ситуації смислові ресурси набувають критичної важливості як механізми, що дозволяють орієнтуватись при відсутності надійних зовнішніх опор.

Запропоноване нами розмежування стосується двох класів психологічних ресурсів. Ресурси подолання (копінг-стратегії, соціальна підтримка, фізична активність) є реактивними, вони активуються у відповідь на конкретну стресову ситуацію і спрямовані на її усунення, пом'якшення або прийняття. Їхня ефективність прямо залежить від того, наскільки чітко людина бачить загрозу і наскільки передбачувані її наслідки.

Смислові ресурси функціонують за принципово іншою логікою. Вони підтримують саму здатність орієнтуватись у ситуації, де загроза є системною, дифузною і непередбачуваною. Їхня функція є конститутивною, вони визначають саму можливість смислової роботи особистості у складних умовах.

Без них людина може володіти добре розвиненими копінг-стратегіями і при цьому переживати «смилову порожнечу» – стан, у якому інструменти є, але немає розуміння, заради чого їх застосовувати. В. Франкл [7] описав цей стан як «екзистенційний вакуум», і VUCA-BANI-середовище постає його структурним провокатором для цілих спільнот.

На підставі синтезу описаних традицій нами виокремлено п'ять смислових ресурсів, які функціонують як психологічні механізми орієнтації в умовах VUCA-BANI-середовища (таблиця 1). Виокремлені п'ять ресурсів утворюють функціональну систему, а не просто перелік незалежних конструктів.

Ресурс децентрації є базовим: без здатності відступити від безпосередньої ситуації і подивитися на неї у ширшій перспективі жоден з інших ресурсів повноцінно не активується. Ресурс перспективи майбутнього виступає умовою цілепокладання і наполегливості. Ресурс відповідальності є умовою суб'єктної



позиції у взаємодії зі світом. Ресурс належності забезпечує соціальну опору смислів. Ресурс агентності уможливорює перехід від смислу до дії.

Водночас зазначені ресурси не є статичними властивостями особистості, а змінюються залежно від життєвого контексту, характеру викликів та особливостей інтерпретації досвіду. Їх актуалізація відбувається в процесі постійного переосмислення подій і власного місця в них, що особливо важливо в умовах тривалої невизначеності та соціальних трансформацій. Саме тому розвиток смислових ресурсів доцільно розглядати не як накопичення певних психологічних якостей, а як безперервний процес підтримання здатності особистості до смислотворення та орієнтації у мінливому світі.

Принципово важливим для нас є розуміння наративної природи смислових ресурсів. У психолого-герменевтичному підході [14; 15] вони реалізуються не як когнітивні схеми чи емоційні диспозиції, а як наративні механізми – через конкретні практики інтерпретації і осмислення. Ресурс децентрації розгортається через зміну наративного масштабу; ресурс перспективи – через конструювання «наративного майбутнього»; ресурс відповідальності – через прийняття авторства у власній «life story»; ресурс належності – через включення у спільні наративи спільноти; ресурс агентності – через побудову наративів дії і причинності.

У цьому контексті практики рефлексивного смислотворення – наративний щоденник, «лист до майбутнього Я», групова рефлексія досвіду – постають конкретними технологіями розвитку смислових ресурсів, а не абстрактними «покращеннями особистості». Суспільство, що підтримує такі практики, є більш стійким до системної невизначеності, ніж суспільство, де вони відсутні.

Таблиця 1

Типологія смислових ресурсів орієнтації особистості в умовах глобальної невизначеності

Ресурс	Психологічний зміст	Функція в умовах невизначеності
Ресурс децентрації	Здатність відсторонитися від безпосередньої ситуації і розглянути її в ширшому – соціальному, часовому або просторовому – контексті. Когнітивна операція зміни масштабу, яка дозволяє побачити себе «ззовні» [13]	Знімає «тиранію теперішнього»: подія, яка у локальному масштабі видається катастрофою, може бути переосмислена у ширшій перспективі. Децентрація не знецінює біль, але відновлює горизонт і відчуття можливості руху. Є базовою для всіх інших – без здатності відступити від безпосередньої ситуації жоден ресурс не активується повноцінно



Ресурс	Психологічний зміст	Функція в умовах невизначеності
Ресурс перспективи майбутнього	Здатність утримувати образ можливого майбутнього і розміщувати теперішні дії у темпоральній перспективі. Дж.-Е. Нурмі [19] описав орієнтацію на майбутнє як центральний регулятивний механізм; П. Зімбардо і Дж. Бойд [18] показали, що збалансованість часових перспектив є умовою благополуччя	У VUCA-середовищі темпоральна перспектива системно стискається до «тут і зараз», планування стає неможливим. Цей ресурс відновлює часовий горизонт і підтримує мотивацію до дій з відстроченим результатом. Без нього стають недоступними задачі, для яких немає швидкого зворотного зв'язку
Ресурс відповідальності	Переконання у власній причетності до долі ширшої спільноти і готовність відповідати за наслідки власних дій для інших. А. Сен [20] окреслив це через концепт агентності у соціальному контексті. Відмінність від агентності: не «я можу», а «я повинен(-на) і хочу»	У BANI-світі це психологічно складний ресурс: нелінійність наслідків і незбагненність роблять зв'язок між дією і результатом нечітким. Відповідальність утримує суб'єктну позицію там, де детерміністична логіка «зробив – отримав» вже не працює. Парадоксально: відповідальність без гарантій результату є найбільш зрілою її формою [7]
Ресурс належності	Відчуття включеності у ширшу спільноту – соціальну, культурну, людську – і похідна від цього смислова підтримка. Г. Теджфел і Дж. Тернер [21] описали соціальну ідентичність як джерело смислів і самоповаги. М. Брюер [22] показала ієрархічну природу соціальної ідентичності	Належність є антидотом до екзистенційної ізоляції BANI-тривожності. Коли зовнішній світ незрозумілий і загрозливий, причетність до спільноти («ми разом у цьому») відновлює базове відчуття захищеності і смислу. Ресурс ієрархічний: від локальних спільнот до людства загалом, і кожен рівень дає свій тип смислового захисту
Ресурс агентності	Переконання у власній здатності діяти і впливати на перебіг подій. А. Бандура [17] описав самоєфективність як умову мотивації і наполегливості при труднощах. Е. Десі і Р. Раян [25] показали, що автономна агентність є основою внутрішньої мотивації	У VUCA-волатильності ілюзія контролю руйнується, а з нею – і агентність. Психологічно здорова агентність – це не ілюзорний контроль, а реалістична суб'єктність: здатність діяти в межах доступного простору впливу при свідомому прийнятті того, що поза цими межами. «Агентність у невизначеності» – особлива форма зрілості

Для кожної з восьми характеристик VUCA-BANI-середовища нами визначено специфічний психологічний «ефект підривання» і відповідний смисловий ресурс-відповідь (таблиця 2).



Таблиця 2

Матриця відповідності VUCA-BANI-характеристик і смислових ресурсів особистості

Характеристика середовища	Що підринається у психологічному вимірі	Смисловий ресурс-відповідь
Volatility (мінливість)	Темпоральні очікування руйнуються; неможливо вибудувати стабільні плани; «ґрунт іде з-під ніг» [1; 2]	Перспектива майбутнього: утримання горизонту попри нестабільність поточного
Uncertainty (невизначеність)	Підрив причинно-наслідкового мислення; неможливість передбачення; когнітивне перевантаження [8; 9]	Децентрація: відступ від безпосередньої ситуації повертає відносний порядок у ширшій перспективі
Complexity (складність)	Перевантаження когнітивних ресурсів; нездатність охопити систему в цілому; ризик «аналітичного паралічу» [3; 24]	Агентність: дія в межах доступного без претензій на охоплення цілого
Ambiguity (неоднозначність)	Неможливість однозначного тлумачення; конкурентні наративи; розмивання ціннісних орієнтирів [2; 9]	Відповідальність: ціннісна, а не ситуативна орієнтація
Brittle (крихкість)	Стабільність переживається як ілюзорна; тривога перед обвалом звичного порядку [3; 12]	Належність: стійкість через причетність до спільноти, а не через стабільність зовнішніх умов
Anxious (тривожність)	Хронічна фонові тривога; BANI-тривожність як системний стан [3; 8]	Належність + відповідальність: від «я боюсь» до «ми разом» і «я можу щось зробити»
Nonlinear (нелінійність)	Порушується логіка «дія → передбачуваний результат»; зусилля видаються безглуздими [3; 12]	Агентність + перспектива: дія без гарантій як форма зрілої суб'єктності
Incomprehensible (незбагненність)	Світ переживається як такий, що перевищує здатність людини його осягнути; когнітивна безпорадність [3; 24]	Децентрація: зміна масштабу дозволяє побачити себе частиною ширшого цілого, не вимагаючи охопити все

Аналіз наведеної матриці виявляє кілька принципових закономірностей. BANI-характеристики (тривожність, крихкість) переважно підринають «зовнішні» смислові опори і потребують «внутрішніх» ресурсів – передусім



належності і відповідальності. VUCA-характеристики (мінливість, складність) підривають інструментальну логіку і вимагають ресурсів, що організовують орієнтацію в інструментально-непрозорому світі, – перспективи майбутнього і агентності. Незбагненність і неоднозначність, які є найбільш специфічними для сучасності, потребують ресурсів, здатних підтримувати орієнтацію без вимоги повного розуміння: децентрація дозволяє «прийняти» неможливість досягнути ціле, залишаючись включеним у нього.

Методологічно важливим є те, що жодна з VUCA-BANI-характеристик не залишається без ресурсного відповідника. Це принципове теоретичне твердження: для будь-якого системного психологічного підричника існує смисловий ресурс, який може бути відповіддю на нього. Зрозуміло, що така відповідність не є автоматичною, як ресурс потребує активації, підтримки і розвитку, проте сама можливість відповіді залишається відкритою, і це підкріплює психологічний оптимізм щодо здатності людини зберігати смислову орієнтацію навіть у BANI-світі.

З нашого погляду, теоретичне виокремлення смислових ресурсів потребує доповнення розумінням умов їхньої актуалізації і розвитку. Якщо ресурси подолання здебільшого активуються ситуативно – у відповідь на конкретну загрозу, втрату або стресову подію, то смислові ресурси формуються і розгортаються у тривалому процесі опрацювання особистістю власного життєвого досвіду. Вони не можуть бути зведені до набору поведінкових технік, оскільки їхня дія пов'язана не лише з регуляцією емоційних станів, а передусім із перебудовою способу розуміння себе, Іншого і навколишнього світу. Саме тому найбільш адекватним простором розвитку смислових ресурсів є наративні практики, у межах яких людина осмислює події власного життя, інтегрує їх у цілісну життєву історію і конструює нові смислові перспективи.

У психолого-герменевтичній оптиці особистість розглядається не як пасивний реципієнт зовнішніх впливів, а як активний інтерпретатор власного досвіду. Подія набуває психологічного значення не лише завдяки своїм об'єктивним характеристикам, а й через те місце, яке вона посідає у наративі особистості. Відповідно, розвиток смислових ресурсів передбачає не усунення невизначеності як такої, а трансформацію способу перебування в ній: від переживання хаосу, безпорадності і розпаду смислових опор – до здатності бачити ситуацію у ширшому контексті, утримувати перспективу майбутнього, розпізнавати власну відповідальність, відчувати належність до значущих спільнот і діяти в межах доступного простору впливу.

Ресурс децентрації може розвиватися через практики зміни перспективи. Йдеться про здатність подивитися на власну ситуацію очима іншої людини, з позиції майбутнього Я, ширшої соціальної спільноти або навіть історичної перспективи. Такі практики не заперечують гостроти переживань, але дозволяють



вивести їх за межі безпосередньої реакції. Людина починає бачити не лише «що зі мною сталося», а й «у якому ширшому контексті це відбувається», «які інші смисли можуть бути присутніми у цій ситуації», «що я можу зрозуміти про себе через цей досвід». Саме така зміна масштабу і створює передумови для відновлення смислової орієнтації і зменшення психологічної залежності від поточних обставин.

Ресурс перспективи майбутнього актуалізується через побудову образів можливого майбутнього, навіть якщо вони є неповними, відкритими або гіпотетичними. В умовах війни, соціальних криз і глобальної нестабільності майбутнє нерідко переживається як заблоковане або недоступне для планування. За таких умов особливого значення набуває не наявність детального життєвого плану, а збереження здатності уявляти хоча б найближчий горизонт розвитку подій. Наративні практики конструювання майбутнього – «лист до себе через рік», «історія про те, як я подолав цей період», «опис трьох можливих сценаріїв» – дозволяють відновити часову пролонгованість досвіду і підтримати мотивацію до дій, результати яких проявляються лише у віддаленій перспективі.

Ресурс відповідальності розвивається через осмислення власної причетності до подій без переходу до самозвинувачення або ілюзії тотального контролю. У ситуаціях системної невизначеності людина часто коливається між двома крайніми позиціями: «від мене нічого не залежить» і «я відповідаю за все». Обидві є психологічно деструктивними. У першому випадку формується набута безпорадність, у другому – надмірний тягар відповідальності за те, що перебуває поза межами індивідуального контролю. Зрілий ресурс відповідальності передбачає чітке розмежування сфер впливу: усвідомлення того, що дійсно залежить від особистості, що належить до сфери відповідальності інших людей, а що – до обставин, не підвладних контролю. Наративні практики в цьому випадку працюють на відновлення авторської позиції щодо власного життя.

Ресурс належності формується через включення індивідуального досвіду у ширші наративи спільноти. У кризових умовах ізоляція посилює тривогу, відчуття беззахисності і втрату смислу. Натомість переживання того, що «ми разом проходимо через ці випробування», створює важливу психологічну опору. Належність реалізується на різних рівнях – через родину, професійну спільноту, локальну громаду, національну спільноту або людство в цілому. Важливо, що належність не означає розчинення особистості у колективі. Навпаки, вона дозволяє індивідуальному досвіду набути ширшого смислового значення і забезпечує підтримку в умовах невизначеності.

У свою чергу, ресурс агентності розвивається через побудову наративів дії. У VUCA-BANI-середовищі людина часто не може гарантувати бажаного результату власних зусиль, проте може зберегти здатність до осмисленої дії. Тому важливо змістити акцент із контролю над наслідками на авторство власних



вчинків. Агентність у невизначеності не означає всемогутності – вона означає здатність діяти там, де дія можлива, і зберігати суб'єктну позицію навіть за відсутності гарантій успіху. У практичному вимірі цьому сприяють рефлексивні запитання: «Який найменший крок я можу зробити зараз?», «Що в цій ситуації залишається у межах мого впливу?», «Яка дія відповідатиме моїм цінностям навіть без гарантії позитивного результату?».

Таким чином, розвиток смислових ресурсів особистості можливий через систему наративних практик, спрямованих на інтерпретацію, переосмислення і реконфігурацію досвіду. Такі практики не усувають об'єктивної складності сучасного світу, проте змінюють спосіб психологічної присутності людини у ньому. Вони уможливають перехід від пасивного переживання невизначеності до активного смислотворення, від фрагментарності досвіду до його наративної інтеграції, від втрати зовнішніх опор до формування внутрішньої смислової орієнтації. Саме тому смислові ресурси доцільно розглядати не лише як теоретичний конструкт, а й як основу для розроблення психолого-герменевтичних технологій підтримки особистості в умовах тривалої глобальної невизначеності.

Висновки. Теоретичне обґрунтування смислових ресурсів особистості як особливого типу психологічних ресурсів, що забезпечують орієнтацію людини в умовах глобальної невизначеності, описано нами через концепти VUCA і BANI. У ситуації, коли нестабільність, складність і непередбачуваність набувають статусу структурних характеристик середовища, класичні моделі адаптації, засновані на логіці подолання окремих стресових подій, потребують доповнення ресурсами, спрямованими на підтримання смислової орієнтації особистості.

Запропонована типологію п'яти смислових ресурсів особистості: децентрації, перспективи майбутнього, відповідальності, належності та агентності. Для кожного ресурсу визначено психологічний зміст і специфічну функцію у процесі збереження смислової орієнтації в умовах VUCA- та BANI-середовища.

Розроблена матриця відповідності між характеристиками VUCA-BANI-середовища (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible) та смисловими ресурсами-відповідями дає змогу описувати психологічні механізми підтримання орієнтації в умовах різних форм невизначеності. Смислові ресурси функціонують як механізми інтерпретації, переосмислення, конструювання життєвого досвіду та реалізуються через наративні практики зміни перспективи, побудови образів майбутнього, прийняття авторської позиції, включення до колективних наративів і формування наративів дії.

Перспективи подальших досліджень ми пов'язуємо з операціоналізацією запропонованих смислових ресурсів та розробкою наративних практик розвитку смислових ресурсів у різних соціокультурних контекстах.



ЛІТЕРАТУРА

1. Bennett N., Lemoine G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57. № 3. P. 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
2. Johansen B. *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. 2nd ed. Berrett-Koehler, 2012. 232 p.
3. Cascio J. Facing the age of chaos. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
4. Martela F., Steger M. F. The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *Journal of Positive Psychology*. 2016. Vol. 11. № 5. P. 531–545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>
5. Steger M. F. Meaning in life. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 679–687). Oxford University Press, 2009.
6. Park C. L. Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin*. 2010. Vol. 136. № 2. P. 257–301. <https://doi.org/10.1037/a0018301>
7. Frankl V. E. *Man's search for meaning*. Washington Square Press, 1963. 220 p.
8. Dugas M. J., Gosselin P., Ladouceur R. Intolerance of uncertainty and worry: Investigating specificity in a nonclinical sample. *Cognitive Therapy and Research*. 2001. Vol. 25. № 5. P. 551–558. <https://doi.org/10.1023/A:1005553414688>
9. Greco V., Roger D. Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure. *Personality and Individual Differences*. 2001. Vol. 31. № 4. P. 519–534. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00156-5](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00156-5)
10. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. № 3. P. 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
11. Beck U. *Risk society: Towards a new modernity*. Sage, 1992. 260 p.
12. Giddens A. *The consequences of modernity*. Stanford University Press, 1990. 186 p.
13. Bruner J. *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press, 1986. 202 p.
14. Чепелева Н. В. Психологічні механізми розуміння і інтерпретації особистого досвіду. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2017. Вип. 39. С. 3–12.
15. Гуцол К. В. Наратив як провідна дискурсивна практика смислотворення особистості. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2019. Т. 2. Вип. 11. С. 64–76.
16. Рудницька С. Ю. Наративний аналіз ментальних ресурсів особистості. *Наукові перспективи*. 2026. № 4 (70). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70))
17. Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman, 1997. 604 p.
18. Zimbardo P. G., Boyd J. N. Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77. № 6. P. 1271–1288. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>
19. Nurmi J.-E. How do adolescents see their future? A review of the development of future orientation and planning. *Developmental Review*. 1991. Vol. 11. № 1. P. 1–59. [https://doi.org/10.1016/0273-2297\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0273-2297(91)90002-6)
20. Sen A. *Development as freedom*. Oxford University Press, 1999. 366 p.
21. Tajfel H., Turner J. C. An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole, 1979.
22. Brewer M. B. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1991. Vol. 17. № 5. P. 475–482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>



23. Mishel M. H. Uncertainty in illness. *Image: Journal of Nursing Scholarship*. 1988. Vol. 20. № 4. P. 225–232. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.1988.tb00082.x>
24. Morin E. *Introduction to complex thinking*. Hampton Press, 2008. 120 p.
25. Deci E. L., Ryan R. M. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11. № 4. P. 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

REFERENCES

1. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
2. Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
3. Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
4. Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life. *Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531–545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>
5. Steger, M. F. (2009). Meaning in life. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 679–687). Oxford University Press.
6. Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature. *Psychological Bulletin*, 136(2), 257–301. <https://doi.org/10.1037/a0018301>
7. Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning*. Washington Square Press.
8. Dugas, M. J., Gosselin, P., & Ladouceur, R. (2001). Intolerance of uncertainty and worry. *Cognitive Therapy and Research*, 25(5), 551–558. <https://doi.org/10.1023/A:1005553414688>
9. Greco, V., & Roger, D. (2001). Coping with uncertainty. *Personality and Individual Differences*, 31(4), 519–534. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00156-5](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00156-5)
10. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
11. Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. Sage.
12. Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford University Press.
13. Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
14. Chepelieva, N. V. (2017). Psykholohichni mekhanizmy rozuminnia i interpretatsii osobystoho dosvidu [Psychological mechanisms of understanding and interpretation of personal experience]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii*, 39, 3–12. [in Ukrainian]
15. Hutsol, K. V. (2019). Naratyv yak providna dyskursyvna praktyka smyslotvorennia osobystosti [Narrative as the leading discursive practice of personality meaning-making]. *Aktualni problemy psykholohii*, 2(11), 64–76. [in Ukrainian]
16. Rudnytska, S. Yu. (2026). Naratyvnyi analiz mentalnykh resursiv osobystosti [Narrative analysis of mental resources of personality]. *Naukovi perspektyvy*, 4(70). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)) [in Ukrainian]
17. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
18. Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271–1288. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>
19. Nurmi, J.-E. (1991). How do adolescents see their future? *Developmental Review*, 11(1), 1–59. [https://doi.org/10.1016/0273-2297\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0273-2297(91)90002-6)
20. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.



21. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
22. Brewer, M. B. (1991). The social self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>
23. Mishel, M. H. (1988). Uncertainty in illness. *Image: Journal of Nursing Scholarship*, 20(4), 225–232. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.1988.tb00082.x>
24. Morin, E. (2008). *Introduction to complex thinking*. Hampton Press.
25. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026





УДК 159.922

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-478-489](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-478-489)

Рудоманенко Юлія Володимирівна доктор філософії за спеціальністю 053 Психологія, асистент кафедри загальної та диференціальної психології, Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського», м.Одеса, <https://orcid.org/0000-0003-1881-9762>

ЗМІСТОВНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ПОНЯТТЯ «Я» ЛЮДИНИ

Анотація. У статті розглянуто наукові підходи щодо категорій «Я», «Его» «самості», «самосвідомості», «Я-концепції», «Я-образу», «Его-ідентичності» та інших. Актуальність дослідження зумовлена бажанням сучасної людини покращити якість свого життя, розкрити свої сильні сторони через глибоке пізнання своєї суті, свого «Я».

Встановлено у ході теоретичного аналізу та вивчення літератури, що «Я» можна охарактеризувати: як внутрішньоособистісний процес спостереження за собою та саморефлексії; як духовний та душевний центр особистості, що співвідносять з поняттями особистість, ідентичність та самосвідомість; як те, що керує та регулює буття кожної особистості; як те, що розглядається зсередини особистості та виникає як цілий єдиний комплекс.

Зазначено, що «Я-концепція» є: цілісним інтегрованим образом власного «Я» у часі, що визначають його смаки, духовні цінності та життєві цілі; складовою всіх уявлень людини про себе, переконань, оцінки та тенденції поведінки; перманентною та відчувається особистістю як неповторна, що посідає важливе місце у саморегуляції діяльності та поведінки, проявляється у формі рефлексій, індивідуальних способів дій і взаємозв'язків.

Встановлено, що «Я-образ» є: складовою самосвідомості та автоматично свідомості людини, який характеризує поєднання усвідомлюваних характеристик, що стає в нагоді при описі себе як унікальної індивідуальності; змінюваним та фіксує у динаміці зміст тілесного, соціального, реального, ідеального та інше; певним ключем до поведінки особистості та її суті, що визначає діапазон її можливостей та вчинків.

Визначено, що поняття «самість» є глибинним центром психологічної цілісності людини, виступає як принцип об'єднання свідомої і несвідомої частин психіки та одночасно забезпечує виокремлення індивіда з навколишнього його світу; головним призначенням самості є процес індивідуації індивіда, перетворення його в цілісну особистість на відміну від «Я-концепції», що виконує функцію інтеграції, яка соціально проявляється у формі адаптації.



Зроблено висновки: що структура людського «Я» включає в себе: когнітивний, емоційно-оціночний, поведінковий, ціннісно-духовний, свідомий та несвідомий компоненти. Людське «Я» вміщує в собі «Самість», «Я»-образи та власну «Я»-концепцію.

Ключові слова: людське «Я», «самість», «Я-концепція», «Я»-образ».

Iuliia Rudomanenko PhD in Psychology (specialization 053), Assistant, Department of General and Differential Psychology, State institution «South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky», Odessa, <https://orcid.org/0000-0003-1881-9762>

CONTENT AND STRUCTURE OF THE CONCEPT OF THE HUMAN «I»

Abstract. The article examines scientific approaches to the categories of the Self (I), Ego, Selfhood, Self-Consciousness, Self-Concept, Self-Image, Ego Identity, and others. The relevance of the study is determined by the modern individual's desire to improve the quality of life and to uncover personal strengths through a profound understanding of one's essence and one's Self.

Based on a theoretical analysis and a review of the literature, it has been established that the Self can be characterized as: an intrapersonal process of self-observation and self-reflection; the spiritual center of personality, associated with the concepts of personality, identity and self-consciousness; that which governs and regulates the existence of each individual; and that which is viewed from within the personality and emerges as an integrated whole.

It is noted that the Self-Concept is: a holistic and integrated image of one's own Self over time, determining personal tastes, spiritual values, and life goals; a component of all an individual's perceptions, beliefs, evaluations, and behavioral tendencies regarding oneself; a relatively stable formation experienced by the individual as unique, occupying an important place in the self-regulation of activity and behavior, and manifested through reflections, individual modes of action, and interpersonal relationships.

It has been established that the Self-Image is: a component of self-consciousness and, consequently, of human consciousness, characterized by a combination of consciously perceived attributes that help describe oneself as a unique individuality; dynamic and subject to change, reflecting the evolving content of bodily, social, real, ideal, and other dimensions of the Self; a key to understanding personality, its essence, and the range of its possibilities and actions.

It has been determined that the concept of Selfhood represents the deep center of an individual's psychological integrity. It functions as a principle that unites the conscious and unconscious parts of the psyche while simultaneously ensuring the



individual's differentiation from the surrounding world. The primary purpose of Selfhood is the process of individuation—the transformation of a person into an integrated and whole personality. In contrast, the Self-Concept performs an integrative function that manifests socially in the form of adaptation.

The following conclusions have been drawn: the structure of the human Self includes cognitive, emotional-evaluative, behavioral, value-spiritual, conscious, and unconscious components. The human Self encompasses Selfhood, Self-Images, and one's own Self-Concept.

Keywords: human Self, Selfhood, Self-Concept, Self-Image.

Постановка проблеми. Цікавість людини до себе, до свого «Я», бажання покращити якість свого життя, розкрити свій потенціал – це важливі потреби та завдання сучасної людини. Через самопізнання особистість наближається до своєї глибинної суті та досліджує свої можливості та обмеження, може використовувати ці знання задля розвитку та розгортання своїх сильних сторін у власному життєвому просторі.

Поняття «Я» – одне з найзагадковіших і багатогранних у психології, філософії та психотерапії, що відображується в таких категоріях, як «самість», «Его», «образ Я», «Я-концепція», «самосвідомість» «ідентичність» та інші. Окреслені категорії відбивають різні аспекти «Я», мають свою історію, теоретичну базу та використовуються дослідниками у самих різних значеннях. Але, хоч поняття «Я» є одним з найдавніше вивченим філософське-психологічним поняттям, його категоріальний статус досі залишається вкрай невизначеним та ці складності не є лише термінологічними. В науці, незважаючи на велику увагу дослідників – філософів, психологів до пізнання природи людського «Я», знов і знов постає проблема уточнення та обґрунтування змісту та структури даної універсально-унікальної реальності внутрішнього світу людини. Тому наша стаття є актуальною та націлена на дослідження та розкриття змісту категорій, які відображують водночас зрозуміле і загадкове поняття «Я».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чимало праць вітчизняних та зарубіжних вчених присвячено дослідженню категорій «Я», «Его» «самості», «самосвідомості», «Я-концепції», «Я-образу», «Его-ідентичності», серед яких центральне місце посідають такі видатні науковці як Р.Бернс, У.Джемс, Е.Еріксон, Ч.Кулі, Дж.Мід, К.Роджерс, М.Розенберг, З.Фрейд, А.Фрейд, К.Юнг., П.Чамата, О.Демчук, С.В.Зінченко, Г.В.Католик, О.А.Краєва, Є.М.Калюжна та інші.

Мета статті – теоретично дослідити та розкрити сутність та структуру поняття «Я» людини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Філософи та психологи розглядають категорію «Я» як духовний центр особистості та співвідносять його



також з поняттями особистість та ідентичність. Природу «Я» розуміють як те, що керує та регулює буття кожної особистості; та як внутрішньо особистісний процес спостереження за собою та саморефлексії.

Поняття «Я» дуже часто співвідноситься з поняттями особистості та само-свідомості. Багатозначність термінів, які визначають поняття «Я», не розкриває його суть повністю. «Я» – це не тільки, особистість, а те, що розглядається зсередини особистості та виникає як цілий єдиний комплекс, окремі грані якого і знайшли відображення в різних категоріях, як «самосвідомість», «самість», «образ Я», «Его» (суб'єктність) і «Я-концепція». Всі аспекти взаємопов'язані і взаємодоповнюють один одного [1].

Вільям Джеймс перше найбільш обґрунтував концепцію «особистісного Я» у контексті самопізнання та запропонував цілісну концепцію особистісного «Я», що розглядається ним в контексті самопізнання та двоякої природи інтегрального Я, як дві субструктури єдиного цілого – «Я»-усвідомлюючого та «Я»-об'єкту. Він пояснив «Я» та виділив в ньому чотири частини: духовне, матеріальне, соціальне і фізичне.

Ч.Кулі та Дж.Мід сфокусували погляд на інтеракційному просторі у контексті соціальної комунікативної взаємодії. Категорія «Я» особистості ними розглядається в межах інтеракцій з іншими через відтворення різних соціальних ролей, що розкривають вроджені архетипові психічні форми та формують «Я». Особистості у соціумі для розгортання психічних змістів необхідна присутність інших, як «суспільного дзеркала». Зокрема, Ч.Кулі ввів концепцію дзеркального «Я», у якій «Я-концепція» відбудовується на основі зворотного зв'язку, що інтерпретується індивідом та стає джерелом знань людини про себе взаємодії з первинними групами. Ф.Райс вказує на існування у внутрішньому світі особистості: «Я»-реального, «Я»-власного через уявлення про себе; «Я» в уявленнях інших про людину; уявлення та фантазії про те, що, ймовірно, думають інші; і уявлення про себе в майбутньому, свої очікування до цього, та про те, якою його хотіли б бачити інші. М.Розенберг виділяє головні «Я»: «наявне Я» – якою людина бачить себе у сьогоденні; «представлене Я» – якою вона розкриває себе іншим; «бажане Я» – якою хоче бачити себе. Кожний з цих «Я» має свої окремі функції та структуру [2].

Започаткував «Я-аналіз» Зигмунд Фрейд, далі Ганна Фрейд представила «Я-аналіз» вже в своїй головній роботі «Я» та захисні механізми» як центральну ланку психоаналізу. Дочка Зигмунда Фрейда стверджувала, що об'єктами психоаналізу спочатку були «Я» та його порушення. Дослідження несвідомих процесів та принцип роботи з ними слугував лише для розкриття порушень та відновленні «Я». Фрейд розкрив у своїй теорії особистості три структури: Воно (Ід), Его (від лат. «Его» – «Я»), і Над-Я (Супер-Его), де «Я», або Его, – це компонент психіки, який відповідає за прийняття рішень та відповідає принципу реальності.



Концепція Е.Еріксона допрацьовує концепцію самоаналізу З.Фрейда, що набуває контексту становлення усвідомленого «Я» індивіда, який Е.Еріксон означив як «Его». Він описує Его-ідентичність як суб'єктивне почуття безперервності та само тотожності, що заряджає особистість психічною енергією, прирівнюючи її до лібідо З.Фрейда. Підхід Е. Еріксона будується на соціокультурному контексті становлення свідомого «Я» індивіда – «Его». Вчений розглядає «Я-концепцію» крізь призму Его-ідентичності. Її суть визначається особливостями конкретної культури і можливостями конкретного індивіда. Джерело Его-ідентичності – це культурні значущі досягнення, ідентичність Его-індивіда викарбовується в поєднанні окремих ідентифікацій. Він виокремив вісім стадій особистісного розвитку та відповідних до цього змін Его-ідентичності через кризові поворотні пункти і виникнення певних особистих якостей при вирішенні цих внутрішніх конфліктів. Его-ідентичність – сума прийнятих індивідом ролей та визначених його ідентифікацій і можливостей, що сприймаються ним на основі контакту з навколишнім світом, знання про те, як реагують на нього інші. Власне кажучи, «Я», згідно Е.Еріксона, це одна з соціально визнаних ролей або образів соціальної самопрезентації особистості, які у єдності своїй формують Я-ідентичність [3].

В концепції долеаналізу поняттю «Я» відводиться головна роль. Леопольд Зонді присвятив дослідженню категорії «Я» свою книгу – «Я-аналіз», в якій описав розвиток та шлях становлення «Я». Вчений вважав, що основою всього душевного є «Я». Це «Я» складається з свідомого та несвідомого, проте вони його дві синхронні функції. Леопольд Зонді писав, що інтегроване «Я» містить: «Я» як Бога, Творця світу; «Я» як безсмертне внутрішнє кермо цілісної людини; «Я» як власне тіло, плоть; «Я» як стан, власність, професія та навколишнє середовище; «Я» як своє ім'я; «Я» як душа живих об'єктів; «Я» як дух, метафізична субстанція; «Я» як зв'язка сприйняття, уявлення та переживання; «Я» як оцінка (судження); «Я» як пам'ять; «Я» як суб'єкт; «Я» як трансцендентність, буття у світі. Вчений каже, що в «Я» не має розривів між суб'єктом та об'єктом. Буття «Я» у свідомості – це теж саме що і буття у світі [4].

Дослідник П.Р.Чамата розглядав «Я-образ» особистості в рамках більш широкої дослідженої ним проблеми розвитку свідомості. Самосвідомість особистості, за ним, це – складне утворення, її структура складається з самооцінки, домагань, соціально-психологічних очікувань та «Я-образу». Також вважав, що «Я-концепція» та свідомість виникають в процесі оволодіння власним тілом перетворення звичайних дій на довільні. Тобто, «Я-образ» як складова самосвідомості та автоматично свідомості людини [5].

«Я-концепція» є динамічною системою уявлень індивіда про себе та є запорукою усвідомлень своїх фізичних та ментальних властивостей, самооцінки, суб'єктивного сприйняття зовнішніх ситуацій та факторів; формується через



власний досвід та становить основу саморегуляції людини у світі, завдяки чому будуються стосунки з навколишнім світом. «Я-концепція» – головне утворення онтогенезу, стрижнева ланка самосвідомості, цілісний інтегрований образ власного «Я» у часі. Первинно Я-концепції залежить від зовнішніх умов та обставин суспільного життя, хоча з віком вже може відігравати більш самостійну роль у житті людини. Тобто, навколишній світ та уявлення про інших сприймаються особистістю через «самісну» «Я-концепцію», яка сформувалася попередньо за етапами соціалізації та виховання.

У структурі «Я-концепції» виділялись такі складові: фізичний «Я-образ» (схема тіла); соціальні ідентичності: статеві, вікові, етнічна, громадянські, рольові; диференційований образ «Я», що характеризує знання про себе порівняно з іншими людьми та надає людині відчуття власної індивідуальності, забезпечує потребу у самовизначенні і самореалізації [6].

За Карлом Роджерсом «Я»-концепція та «Я»-образ є майже синонімічними поняттями. Також вчений не відмежує понять «Я-концепції» та «самості» та визначає їх як систему послідовних організованих само сприймань, що складається з «Я-реального» і «Я-ідеального». Карл Роджерс також вважав, що «Я-концепція» будується під впливом життєвого досвіду, дитяче-батьківських відносин, однак потім вона сама активно впливає на інтерпретацію цього досвіду, на цілі, які ставляться перед собою, на очікування стосовно майбутнього та на самооцінку. Видатний психолог писав, що психологічно здорові люди здатні відходити від очікуваних іншими ролей та шукати підтвердження в собі. В протилежність, невротичні люди бояться прийняти свій власний досвід та спиратися на нього, тому спотворюють його через психологічні захисти задля отримання схвалення від інших. За вченим, «Я-концепція» – цілісний, але не зовсім позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», що є установкою щодо самого себе та включає компоненти: когнітивний – образ своїх якостей, здібностей, зовнішності, соціальної значущості; емоційний – самоповага, самоприниження тощо; оціночне-вольовий – прагнення підвищити самооцінку, завоювати повагу тощо. За змістом «Я-концепція» буває позитивною, негативною та амбівалентною [7].

А.Маслоу визначав «Я-концепцію» як основу індивіда, що визначають його смаки, духовні цінності та життєві цілі. Для саморозвитку (самоактуалізації) важливо пізнати власну суть та діяти відповідно до неї Найвищою мотивацією до дій особистості є потреба у самоактуалізації та підтриманні цінності своєї унікальної «Я-концепції» [8].

Автор наукової праці «Розвиток Я-концепції і виховання» (1986 р.) Р.Бернс окреслює Я-концепцію як складову всіх уявлень людини про себе та додає ще сюди переконання, оцінку та тенденції поведінки. У структурі Я-концепції він зазначає три головні елементи: 1) переконання; 2) емоційне ставлення до цих



переконань; 3) поведінкова реакція. Ці три елементи утворюють цілісну та узгоджену систему, яка формує поведінкові стратегії та регулює активність і поведінку людини в процесі життєдіяльності [9]. Вчений пропонує виокремлювати в структурі «Я» ще й «владу» та «цінність». «Влада Я» - це відчуття особистої компетентності і значущості, а «цінність Я» - відчуття своєї моральної цінності. Окреслені елементи «влада Я» і «самоцінність Я» формують високий рівень власного психологічного «Я».

Традиційно багато дослідників у структурі «Я-концепції» визначають три компоненти:

1) когнітивний – це уявлення про себе, навички, здібності, соціальна приналежність;

2) емоційно-оцінний – основою є самооцінка;

3) поведінковий – певна поведінкова реакція [10].

Г.В.Католик зазначає, що академіком С.Д.Максименко наголошується наступне – інстанція Я – це явище, яке відображає розуміння людиною своєї відмінності від оточуючого світу, тобто своєї індивідуальності. Сама ж науковиця прийшла до висновку, що інстанція Я – народжується у взаємодії з іншими людьми, які їй дають змогу зрозуміти, що вона – це не інший. Коли ж інстанція Я виникає у цій взаємодії, яка є завжди, то вона існує завжди з різною мірою розуміння себе, з різним рівнем уявлень про себе [11].

Встановлення та розуміння образу «Я» – певний ключ до поведінки особистості та її суті, що визначає діапазон її можливостей та вчинків. Розширюючи свій «Я» образ, людина збільшує сферу свого можливого. Також адекватно реалістичний та усвідомлений образ себе дає змогу розвинути нові здібності та таланти [12].

О.А.Краєва пропонує не ототожнювати «Я-концепцію» та «Я-образ. Я-концепція» втілює більш ширші уявлення особистості про себе, оскільки крім образу реального «Я» поєднує в собі також ідеальне «Я». В протилежність від ситуативних «Я-образів», «Я-концепція» є перманентною, певною мірою усвідомленою системою уявлень про себе, яка відчувається особистістю як неповторна. Також створює відчуття власно само визначеності та само тотожності, на основі якої будується контакт з іншими, формується само ставлення. Сучасні дослідження представляють багато поглядів на змістовність категорії «Я» особистості, де воно окреслюється як фізичне, емоційне, інтелектуальне та соціальне. Фізичне «Я» – це про тіло та зовнішні данні людини; емоційне «Я» – тут йдеться про відчуття та почуття; Інтелектуальне «Я» – це розумові ментальні процеси; Соціальне «Я» – це про соціальну активність в системі взаємостосунків з іншими та світом. Поняття «Я» визначає центр буття та співвідноситься з Самістю індивіда, неусвідомлене керує та впливає на його думки, вчинки та емоційний стан. Досі у науковому світі триває дискусія щодо взаємообумовленості понять «Я-концепція», «Я-образ». Існують різні погляди, а



саме частина вчених вважають, що це синонімічні поняття за суттю та змістом, інша частина їх розрізняє як частину й ціле. Виходячи з окресленого авторкою, «Я-концепція» більш широке поняття ніж «Я-образ», її основа складається із різноманітних обраних «Я» окремим індивідом. «Я-концепція» постає синонімічним поняттям «Его-ідентичності» [13].

«Поняття «самість» є глибинним центром психологічної цілісності людини, виступає як принцип об'єднання свідомої і несвідомої частин психіки та одночасно забезпечує виокремлення індивіда з навколишнього його світу; головним призначенням самості є процес індивідуації індивіда, перетворення його в цілісну особистість на відміну від «Я-концепції», що виконує функцію інтеграції, яка соціально проявляється у формі адаптації» [14].

Є.М.Калюжна зазначає, що «Я-концепція» тісно пов'язана із самосвідомістю особистості та посідає важливе місце у саморегуляції діяльності та поведінки; є цілісною сукупністю уявлень людини щодо себе та функціонує у поєднанні когнітивної, емоційної та поведінкової складових. Також є динамічною структурою та має опосередкований вплив на перебіг онтогенезу [15].

О.Демчук стверджує, що у процесах розвитку актів самосвідомості у часі, «Я» ускладняється через збільшення кількості образів, які інтегруються в поняттях щодо себе, при цьому формується досконаліший, глибший і адекватний образ власного Я" [16].

С.В.Зінченко також пише, що у «Я-концепції» відображається самосвідомість, як динамічна система індивіда щодо себе та формується під впливом життєвого досвіду; становить основу саморегуляції та допомагає будувати стосунки зі світом. Образ «Я» – це вже продукт самосвідомості, тобто усвідомлення і оцінки особистістю себе як суб'єкта діяльності. Є у індивіда наступні «образи Я»: соціальне, духовне, фізичне інтимне, сімейне, реальне, ірреальне, теперішнє, майбутнє і т. п. [17].

Вивчаючи вчення про «Я-концепцію» можна наголошувати, що вона є динамічною, але зазнає трансформації впродовж усього її життя людини. Водночас наукові її визначення не є універсальними. Та все ж таки можна виокремити загальні ознаки «Я-концепції», а саме: це логічна послідовна та організована, інтегрована система сприйняття «Я»; змінюється впродовж життя, але незважаючи на зміни зберігає якості цілісної системи; відображує одночасно реальний, та ідеальний образ; формується на етапі самоусвідомлення себе як окремої особистості; пов'язана із соціальною взаємодією; поєднує основні знання особистості про свої уподобання, цілі, цінності; сприяє самовизначенню та адаптації [8].

Г.В.Католик пише, що дослідження Я-концепції багатогранні та неоднозначні. Дослідниця робить висновок, що на сьогодні немає єдності у поясненні феномену Я-концепція. Виокремлюються наступні тенденції:



- 1) Я-концепція як основа гармонійної особистості через відчуття власної безперервності й цілісності в часі та просторі.
- 2) уподібнення категорій «Самість» («Я», «Селф») та «Я-концепція».
- 3) уподібнення категорій «Я-концепція» та «ідентичність»
- 4) уподібнення категорій «Я-концепція» та «Я-образ».
- 5) визначення Я-концепції через мережу оціночних змістів власного образу.

Отож, існує велика кількість підходів до розуміння концепції Я. Сама ж Г.В.Католик позначає дану категорію як сукупність всіх уявлень людини про себе, яка формується через свідомі та несвідомі процеси й проявляється у формі рефлексій, індивідуальних способів дій та взаємозв'язків [11].

На тепер загальноприйнятими є розбіжності в самосвідомості конструктивів «Я-концепції» та «Я-образу». «Я-концепція» переважно позначається як сукупність уявлень людини про себе як про особистість, що чинить вплив не тільки на себе, а й на оточуючих. «Я-концепція» є максимально перманентною частиною особистості, яка підлягає змінам лише специфічних умовах. «Я-образ» характеризують поєднання усвідомлюваних характеристик, що стає в нагоді при описі себе як унікальної індивідуальності. «Я-образ» є більш змінюваним, фіксує зміст тілесного, соціального, реального, ідеального та інше. Це найбільш динамічна частина самосвідомості, яка дуже пов'язана з змінами життя особистості. В структурі «Я-образу» дослідники виділяють багато образів – «справжнє Я», «фактичне Я», «динамічне Я», «можливе або майбутнє Я», «ідеалізоване Я», «Я-реальне», «Я-ідеальне», «Фізичне Я», «соціальне Я» і «духовне Я». «Я-образ» містить такі структурні компоненти: когнітивний, емоційно-оцінний, поведінковий, ці структурні компоненти є динамічними та рухомими і можуть змінюватися під впливом обставин [18].

Висновки. Підсумовуючи матеріал наукових досліджень, який викладений вище у статті, можемо охарактеризувати поняття «Я»:

Як одне з найзагадковіших і багатогранних у психології, філософії та психотерапії, що відображується в таких категоріях, як «самість», «Его», «образ Я», «Я-концепція» та інші.

Як те, що керує та регулює буття кожної особистості; та як внутрішньо особистісний процес спостерігання за собою та саморефлексії.

Як духовний центр особистості, що співвідносять з поняттями особистість та ідентичність.

Як те, що співвідноситься з поняттями особистості та самосвідомості.

Як те, що розглядається зсередини особистості та виникає як цілий єдиний комплекс.

Як те, що розглядається в контексті самопізнання та двоякої природи інтегрального Я, як дві частини єдиного цілого – «Я» - усвідомлюване та «Я»-об'єкт.



Як те, що співвідносять з поняттям «Его», компонентом психіки, який відповідає за прийняття рішень та відповідає принципу реальності.

Як одна з соціально визнаних ролей або образів соціальної самопрезентації особистості.

Як те, що складається з свідомого та несвідомого, проте вони його дві синхронні функції.

Як явище, яке відображає розуміння людиною своєї відмінності від оточуючого світу, тобто своєї індивідуальності.

Як центр буття, що співвідноситься з Самістю індивіда, неусвідомлене керує та впливає на його думки, вчинки та емоційний стан.

Як «Я-образ», що є складовою самосвідомості та автоматично свідомості людини, який характеризує поєднання усвідомлюваних характеристик, що стає в нагоді при описі себе як унікальної індивідуальності; що є змінюваним та фіксує у динаміці зміст тілесного, соціального, реального, ідеального та інше; що є певним ключем до поведінки особистості та її суті, що визначає діапазон її можливостей та вчинків.

Як «Я-концепція», що є цілісним інтегрованим образом власного «Я» у часі, що визначають його смаки, духовні цінності та життєві цілі; складову всіх уявлень людини про себе, переконань, оцінки та тенденції поведінки; яка є перманентною та відчувається особистістю як неповторна; що посідає важливе місце у саморегуляції діяльності та поведінки; що проявляється у формі рефлексій, індивідуальних способів дій та взаємозв'язків.

Тож, підсумовуючи вище окреслене, в свою чергу припускаємо, що структура людського «Я» включає в себе: когнітивний, емоційно-оціночний, поведінковий, ціннісно-духовний, свідомий та несвідомий компоненти. «Я» людини вміщує в собі «Самість», «Я»-образи та власну «Я»-концепцію. Але це потребує більш ґрунтового наукового дослідження, що є перспективою для подальших розвідок у даному напрямі.

Література:

1. Чайка Г.В. Я-Концепція як структурно-динамічний аспект поняття «Я» в працях українських і зарубіжних дослідників. 2016. *Актуальні проблеми психології*. Том XI. Випуск 14. С. 215-226. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v11/i14/22.pdf>
2. Свіденська Г.М. Психологічні особливості розвитку самосвідомості особистості в період підліткової кризи: дис. ...канд. психол. наук: 19.00.07. К. 2008. 217 с. URL: <https://uacademic.info/download/card/0408U002857>
- 3.. Гоян І.М., Петранюк А.І. Я-концепція & особистісна ідентичність. 2024. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки*. Вип. 2 (96). DOI:10.35433/PhilosophicalSciences.2(96).2024.108-117
- 4.Szondi L. Schiksaalanalyse. Basel : Schwabe Verlag. 2004.
5. Чамата П. Р. Самосвідомість та її розвиток у дітей. Київ : Знання, 1958. 44 с.
6. Боришевський М.І. Теоретичні питання самосвідомості особистості. Психологічні особливості самосвідомості підлітка. К.: Вища школа, 1980. 168с.



7. Роджерс Карл. Становлення особистості. Погляд на психотерапію / пер. з англ. Володимир Горбатко. Київ: КСД, 2023. 608 с.
8. Найчук В. В., Стахів Б. О. Теоретичні проблеми визначення поняття «Я-концепції». *Молодий вчений*. 2022 №2 (102). С. 90-94 DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-2-102-18>
9. Гресько І.М. Становлення Я-концепції особистості: структура та етапи розвитку. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія Психологічні науки*. 2024. С.9-17. DOI: [https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.1\(4\).1](https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.1(4).1)
10. Каламаж Р.В. Психологія формування професійної Я-концепції майбутніх юристів. Дис. ... доктора. псих.наук : 19.00.07. К., 2010. 440 с.
11. Католик Г.В. Концепція Я дитячого практичного психолога. Дис. ... доктора псих.наук: 19.00.07. Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, Київ, 2019. 581с.
12. Гуменюк О.Є. Психологія Я-концепції. Тернопіль: Економічна думка. 2004. 310 с.
13. Краєва О. До проблеми психологічного аналізу дефініції «Я-концепція» в структурі особистості підліткового віку під час трансформаційних змін. *EUROPEJSKIE STUDIA HUMANISTYCZNE: Państwo i Społeczeństwo Issue 3, 2023*. DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2023.3.04> https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22832/1/O_Kraieva_DPPAD.pdf
14. Рудоманенко Ю.В. Психологічні механізми індивідуалізації та становлення Я-концепції особистості. *Наукові перспективи*. 2025. №10(64). С.1655-1666. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-1655-1666](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-1655-1666)
15. Калюжна Є.М., Дудко А.О. Психологічні особливості формування Я-концепції у старшому шкільному віці. *Актуальні проблеми педагогіки, психології та професійної освіти*. Збірник науково-практичної конференції. Харків: ХНПУ, 2016. С. 3–9
16. Демчук О. А. Я-концепція як продукт розвитку самосвідомості особистості. *Молодий вчений*. 2016. Вип. 12. С. 240–243.
17. Зінченко С.В. Роль «Я-концепція» в особистісному самовизначенні дорослих. *Європейський Союз – Україна: освіта дорослих: збірник матеріалів форуму до Міжнародних днів освіти дорослих в Україні*. К.-Ніжин, 2015. С.131-135.
18. Супріган А.О. Трансформація «Я-образу» особистості в складних життєвих обставинах. Дис. ... кандидата псих.наук:19.00.05. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2020. 255 с. URL:https://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/avtoreferat_suprigan_1581341431.pdf

References:

1. Chaika, H.V. (2016) *Ya-Kontseptsiiia yak strukturno-dynamichniy aspekt poniattia «Ja» v pratsiakh ukrainskykh i zarubizhnykh doslidnykiv*. [Self-Concept as a structural-dynamic aspect of the concept of "Self" in the works of Ukrainian and foreign researchers]. Т. XI. № 14. S. 215-226. URL:<http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v11/i14/22.pdf>. [in Ukrainian].
2. Svidenska, H.M. (2008) *Psykhologichni osoblyvosti rozvytku samosvidomosti osobystosti v period pidlitkovoi kryzy*. [Psychological features of the development of individual self-awareness during the adolescent crisis] : dys. ...kand. psykol. nauk: 19.00.07. К. 217 s. URL: <https://uacademic.info/download/card/0408U002857> [in Ukrainian].
3. Hoian, I.M., Petraniuk A.I. (2024) *Ya-kontseptsiiia & osobystisna identychnist*. [Self-concept & personal identity]. DOI:10.35433/PhilosophicalSciences.2(96).2024.108-117[in Ukrainian]. https://www.researchgate.net/publication/386891454_A-KONCEPCIA_OSOBISTISNA_IDENTICNIST[in Ukrainian].
4. Szondi, L. (2004). *Schiksaalanalyse*. [Fateanalysis]. Basel : Schwabe Verlag.. URL:<https://drive.google.com/file/d/1NMvgjoAfDqlR4HM5lp7T6s5vzYn-9fjW/view> [in German].
5. Chamata, P.R. (1958). *Samosvidomist ta yii rozvytok u ditei* [Self-awareness and its development in children]. Kyiv: Znannia, 44 s. [in Ukrainian].



6. Boryshevskiy, M.I. (1980) *Teoretychni pytannia samosvidomosti osobystosti. Psykholohichni osoblyvosti samosvidomosti pidlitka*. [Theoretical issues of personality self-awareness. Psychological features of adolescent self-awareness]. 168 s. K. Vyshcha shkola. s. 5-38. [in Ukrainian].
7. Rodzhers, Karl (2023) *Stanovlennia osobystosti*. [The formation of personality]. *Pohliad na psykhoterapiiu* / per. z anhl. Volodymyr Horbatko. Kyiv : KSD, 608 s. [in Ukrainian].
8. Naichuk, V.V., Stakhiv B.O. (2022) *Teoretychni problemy yznachennia poniattia Ya-kontseptsii*. [Theoretical problems of defining the concept of "self-concept"]. *Molodyi vchenyi*. No 2 (102). S. 90-94 DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-2-102-18> [in Ukrainian].
9. Hresko, I.M. (2024) *Stanovlennia Ya-kontseptsii osobystosti: struktura ta etapy rozvytku* [Formation of the self-concept of the individual: structure and stages of development]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Seriiia Psykholohichni nauky*. S. 9-17. DOI: [https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.1\(4\).1](https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.1(4).1) [in Ukrainian].
10. Kalamazh, R.V. (2010) *Psykhologhiia formuvannia profesiinoi Ya-kontseptsii maibutnikh yurystiv*. [Psychology of the formation of professional self-concept of future lawyers]. *dys. ... doktora. psykhnauk* : 19.00.07. K. 440 s. [in Ukrainian].
11. Katolyk, H.V. (2019) *Kontseptsiiia Ya dytiachoho praktychnoho psykhologa*. [he concept of I am a practical child psychologist]. *Dys. doktora psykhologichnykh nauk*:19.00.07. Instytut psykhologhii imeni H.S.Kostiuka NAPN Ukrainy, Kyiv. 581 s. [in Ukrainian].
12. Humeniuk, O.Ie. (2004) *Psykhologhiia Ya-kontseptsii*. [Psychology of Self-Concept]. Ternopil: Ekonomichna dumka. 310 c. [in Ukrainian].
13. Kraieva, O. (2023) *Do problemy psykhologichnoho analizu definitsii «Ia-kontseptsiiia» v strukturi osobystosti pidlitkovoho viku pid chas transformatsiinykh zmin*. [To the problem of psychological analysis of the definition of "Self-concept" in the structure of the adolescent personality during transformational changes]. *EUROPEJSKIE STUDIA HUMANISTYCZNE: Państwo i Społeczeństwo* Issue 3, DOI:<https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2023.3.04> https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22832/1/O_Kraieva_DPPAD.pdf [in Ukrainian].
14. Rudomanenko, Y. V. (2025) *Psykhologichni mekhanizmy indyviduatsii ta stanovlennia ya-kontseptsii osobystosti*. [Psychological mechanisms of individuation and the formation of the self-concept of the individual]. *Naukovi perspektyvy: zhurnal*. № 10(64) S.1655-1666 DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-1655-1666](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-1655-1666) [in Ukrainian].
15. Kaliuzhna, Ye.M., Dudko, A.O. (2016) *Psykhologichni osoblyvosti formuvannia Ya-kontseptsii u starshomu shkilnomu vitsi*. [Psychological features of the formation of self-concept in high school age]. *Aktualni problemy pedahohiky, psykhologhii ta profesiinoi osvity*. Kharkiv : KhNPU. S. 3–9 [in Ukrainian].
16. Demchuk, O.A. (2016) *Ya-kontseptsiiia yak produkt rozvytku samosvidomosti osobystosti*. [Self-concept as a product of the development of individual self-awareness]. *Molodyi vchenyi*. Vyp. 12. S. 240–243. [in Ukrainian].
17. Zinchenko, S.V. (2015) *Rol «Ia-kontseptsiiia» v osobystisnomu samovyznachenni doroslykh*. [The role of "self-concept" in the personal self-determination of adults]. *Yevropeyskyi Soiuz – Ukraina: osvita doroslykh: zbirnyk materialiv forumu do Mizhnarodnykh dniv osvity doroslykh v Ukraini*. K. Nizhyn. S. 131-135. [in Ukrainian].
18. Suprihan, A.O. (2020) *Transformatsiia «Ia-obrazu» osobystosti v skladnykh zhyttievykh obstavynakh*. [Transformation of the "self-image" of the individual in difficult life circumstances]. *Dys. ... kandydata psykhologichnykh nauk*:19.00.05. Instytut psykhologhii imeni H.S.Kostiuka NAPN Ukrainy. Kyiv. 255s. URL:https://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/avtoreferat_suprihan_1581341431.pdf [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 159.928:005.96

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-490-505](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-490-505)

Сизоненко Олена Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, Заслужений працівник освіти, доцент кафедри психології Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, <https://orcid.org/0000-0002-8742-7327>

КРЕАТИВНЕ МИСЛЕННЯ ЛІДЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІРИ

Анотація. Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню ролі креативного мислення лідера як інструменту управління людським капіталом організації в умовах хронічної невизначеності, спричиненої війною в Україні. Актуальність дослідження зумовлена критичним станом людського капіталу країни: мільйони громадян виїхали за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами, а понад 70% населення повідомляють про симптоми тривоги, депресії чи хронічного стресу. Проаналізовано компонентну модель креативності Amabile T., інвестиційну теорію Sternberg R. J., Lubart T. I., концепцію людського капіталу Г. Беккера та Т. Шульца, а також сучасні дослідження лідерства в кризових умовах. Обґрунтовано три ключові аргументи: креативне мислення є вимірюваною й розвиваємою компетенцією лідера; лідер з розвиненим креативним мисленням утримує та розвиває людський капітал організації через трансформаційний стиль керівництва і формування підтримувального середовища; в умовах війни та післявоєнної відбудови креативне мислення лідера стає критичним чинником виживання компанії. Розкрито психологічні механізми реалізації креативного лідерства – когнітивну гнучкість, толерантність до невизначеності, психологічний капітал лідера та психологічну безпеку команди, яка виступає медіатором між діями лідера та станом людського капіталу організації. На основі узагальнення теоретичного аналізу запропоновано концептуальну модель впливу креативного мислення лідера на збереження та розвиток людського капіталу організації в умовах хронічної невизначеності, яка інтегрує психологічні передумови, ядро – креативне мислення лідера, управлінські механізми його реалізації та результативний рівень. Визначено практичне значення результатів для розвитку креативного мислення керівників у програмах підготовки в корпоративному секторі та освітніх інституціях.

Ключові слова: креативне мислення лідера, людський капітал, психологічна безпека, психологічний капітал, толерантність до невизначеності, когнітивна гнучкість, трансформаційне лідерство, хронічна невизначеність.



LEADER CREATIVE THINKING AS A TOOL FOR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: PSYCHOLOGICAL AND MANAGERIAL DIMENSIONS

Abstract. The article is devoted to the theoretical substantiation of the role of a leader's creative thinking as a tool for managing an organization's human capital under conditions of chronic uncertainty caused by the war in Ukraine. The relevance of the study is determined by the critical state of the country's human capital: millions of citizens have left the country or become internally displaced persons, while over 70% of the population report symptoms of anxiety, depression, or chronic stress. The article analyzes T. Amabile's componential model of creativity, the investment theory of creativity by R. Sternberg and T. Lubart, the concept of human capital developed by G. Becker and T. Schultz, as well as recent research on leadership under crisis conditions. Three key arguments are substantiated: creative thinking is a measurable and developable competence of the leader; a leader with developed creative thinking retains and develops an organization's human capital through a transformational leadership style and the formation of a supportive environment; and under conditions of war and post-war reconstruction, a leader's creative thinking becomes a critical factor in the survival of the company. The psychological mechanisms underlying creative leadership are identified: cognitive flexibility, tolerance for uncertainty, the leader's psychological capital, and the team's psychological safety, which acts as a mediator between the leader's actions and the state of the organization's human capital. Based on the generalization of the theoretical analysis, a conceptual model of the influence of a leader's creative thinking on the preservation and development of an organization's human capital under conditions of chronic uncertainty is proposed, integrating psychological prerequisites, the core – the leader's creative thinking, the managerial mechanisms of its implementation, and the outcomes level. The practical significance of the results is determined for the development of leaders' creative thinking in training programs in the corporate sector and educational institutions.

Keywords: leader's creative thinking, human capital, psychological safety, psychological capital, tolerance for uncertainty, cognitive flexibility, transformational leadership, chronic uncertainty

Постановка проблеми. Війна, яка триває в Україні з 2014 року і набула повномасштабного характеру у 2022 році, створила якісно нове середовище для функціонування економіки – середовище хронічної невизначеності. У цих умовах підприємства, установи, організації, незалежно від форми власності, галузі та масштабу (далі компанії), стикаються з викликами, для яких традиційні управлінські моделі виявляються недостатніми.

Планування на основі стабільних прогнозів, лінійне прийняття рішень, стандартизовані процедури управління персоналом – усе це втрачає ефектив-



ність у середовищі, де умови змінюються швидше, ніж встигають оновлюватися стратегії.

Окрім того, одночасно, в Україні загострюється проблема людського капіталу. За даними УВКБ ООН, станом на лютий 2024 року майже 6,5 мільйонів біженців з України зареєстровано по всьому світу, з яких 6 мільйонів – у країнах Європи [25].

Водночас всередині країни станом на липень 2025 року нараховується 3,3 мільйона внутрішньо переміщених осіб [11]. За оцінками Центру стратегічних і міжнародних досліджень (CSIS), станом на липень 2024 року населення України скоротилося до приблизно 35,8 мільйонів осіб, а понад 60% приватних компаній фіксують критичні труднощі з залученням кваліфікованих працівників [12].

Ті, хто залишився працювати в українських компаніях, функціонують в умовах тривалого воєнного стресу та високого рівня психологічного навантаження. За даними ВООЗ, понад 70% дорослого населення України протягом останнього року повідомляли про симптоми тривоги, депресії або сильного стресу, а українські дослідники відзначають поширення серед населення тривожних, депресивних і посттравматичних проявів, пов'язаних із впливом війни [22].

За таких обставин підтримувати мотивацію і продуктивність кваліфікованих фахівців вже не просто управлінське завдання, а стратегічний виклик для керівника.

Саме тому в центрі уваги цієї статті компетенції керівника-лідера, які здатні забезпечити не просто звичайне функціонування компанії, а її адаптацію, генерування нестандартних ефективних рішень і сприятимуть збереженню людського потенціалу в сучасних умовах. Ми вважаємо, що однією з таких ключових компетенцій є креативне мислення – здатність бачити нестандартні зв'язки, генерувати нові підходи і трансформувати обмеження у можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика креативного мислення як управлінської компетенції має достатньо розгалужену наукову базу, однак її розгляд у контексті управління людським капіталом в умовах війни та розвитку штучного інтелекту залишається малодослідженим.

У науковій літературі креативне мислення розглядається не як вроджена риса особистості, а як компетенція, що піддається цілеспрямованому розвитку.

Американська дослідниця Amabile T. у своїй компонентній моделі креативності визначає її як результат взаємодії трьох елементів: предметних знань і навичок, внутрішньої мотивації та власне творчих здібностей до мислення [1]. Принципово важливим для управлінського контексту є висновок Amabile T. про те, що організаційне середовище, яке формує лідер, є одним із визначальних чинників прояву або пригнічення креативного потенціалу співробітників. Це положення емпірично підтверджене в подальших дослідженнях авторки зі



співавторами, які встановили прямий зв'язок між поведінкою керівника і рівнем творчої активності команди.

В сучасних українських реаліях, тобто умовах воєнної турбулентності, ця здатність набуває не метафоричного, а буквального управлінського значення – лідер, який вміє переосмислювати і бачити обмеження як можливості, має вищі шанси забезпечити адаптацію компанії до кризових умов.

Sternberg R. J. і Lubart T. I. у своїй інвестиційній теорії креативності стверджують, що творче мислення передбачає здатність «купувати ідеї дешево і продавати дорого» – тобто бачити потенціал там, де інші бачать проблему або безвихідь [21]. В управлінському контексті ця здатність набуває особливого значення саме в кризових умовах, коли стандартні алгоритми прийняття рішень є недостатніми.

Відповідно до концепції людського капіталу, яка розроблена Becker G. S., сукупність знань, навичок, досвіду та здоров'я працівників – це продуктивний актив компанії та суспільства в цілому [5]. Отже, управління людським капіталом – це не просто кадрова адміністрація, а стратегічна діяльність із накопичення, збереження та розвитку цього активу. В умовах, коли Україна зазнає безпрецедентних втрат людського потенціалу внаслідок війни, ця стратегічна функція лідера набуває не лише теоретичного, а й гострого практичного значення.

У організаційному вимірі слід звернути увагу на дослідження, які стосуються лідерства в кризових умовах.

Так, K. M. Dirani та співавтори наголошують, що в умовах системних криз ефективність лідерства визначається здатністю керівника до адаптації, гнучкого реагування на зміни та пошуку нових управлінських рішень, що актуалізує значення креативного мислення в управлінні людським капіталом [9].

Hao P., He W., Long L. досліджують особливості лідерства, спрямованого на підтримку креативності та інноваційної діяльності організацій в умовах кризових ситуацій. Автори обґрунтовують, що в умовах кризи креативне та інноваційно орієнтоване лідерство виступає важливим чинником організаційної адаптації, підтримки командної взаємодії та пошуку нових управлінських рішень [13].

Розгляд креативного мислення лідера виключно з точки зору управлінської або когнітивної компетенції було б неповним без урахування його психологічного виміру. Саме психологічні механізми пояснюють, чому одні лідери здатні підтримувати ефективність команди в умовах хронічної невизначеності, тоді як інші – ні.

У дослідженні Rego A. Та інших авторів проаналізовано взаємозв'язок між автентичним лідерством, психологічним капіталом працівників та їхньою креативністю [18]. На вибірці 201 працівника автори емпірично довели, що



автентичне лідерство впливає на креативність персоналу безпосередньо та опосередковано, через розвиток психологічного капіталу, який включає самоефективність, надію, оптимізм і стійкість. Психологічна стійкість, оптимізм і самоефективність працівників виступають важливими механізмами реалізації креативного потенціалу команди під впливом лідера.

Ще одне дослідження цих авторів присвячене психологічним механізмам, через які лідерство впливає на креативність працівників. Автори встановили, що надія та позитивний емоційний стан виконують роль медіаторів між автентичним лідерством і творчою поведінкою персоналу. Дослідження показало, що лідери здатні підвищувати рівень креативності команди не лише через управлінські рішення, а й через формування позитивного психологічного клімату, який підтримує впевненість у майбутньому та готовність до експериментування [19].

Chaudhary R., Panda C. в своїх дослідженнях психологічних процесів, через які автентичне лідерство впливає на творчість працівників, встановили, що ключову роль відіграють психологічна осмисленість роботи (psychological meaningfulness), залученість у діяльність (work engagement) та психологічна безпека. Дослідження демонструє, що креативність персоналу формується не лише завдяки індивідуальним здібностям, а й через створення лідером середовища, у якому працівники відчують значущість своєї роботи та готовність висловлювати нові ідеї без страху негативних наслідків [7].

Попри наявність значного масиву досліджень за окремими напрямками, комплексний розгляд креативного мислення лідера як інструменту управління людським капіталом саме в умовах воєнної та післявоєнної трансформації залишається недостатньо опрацьованим у науковій літературі. Це і визначає актуальність та спрямованість даної статті.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі креативного мислення лідера як інструменту управління людським капіталом організації в умовах хронічної невизначеності та визначення психологічних і управлінських механізмів його впливу.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі впливу креативного мислення лідера на збереження та розвиток людського капіталу організації в умовах хронічної невизначеності. Запропонована модель інтегрує психологічні (когнітивна гнучкість, толерантність до невизначеності, психологічна безпека, психологічний капітал) та управлінські механізми впливу лідера на організаційну стійкість і адаптацію компанії до умов воєнної трансформації.

У дослідженні використано методи теоретичного аналізу та синтезу наукової літератури, порівняльний аналіз, узагальнення результатів сучасних досліджень з психології лідерства, креативності та управління людським капіталом.



Процедурою відбору джерел для даної статті було обґрунтовано компілятивний огляд наукової літератури, що охоплює класичні роботи з психології креативності та лідерства (1990–2000-ті рр.) та сучасні дослідження (2010–2025 рр.) у сфері лідерства в кризових умовах, управління людським капіталом і психологічного капіталу. Джерела обиралися на основі релевантності проблематики (креативне мислення лідера, управління людським капіталом, лідерство в кризових/воєнних умовах); авторитетності джерела (рецензовані наукові журнальні статті, монографії, звіти міжнародних організацій); доступності повного тексту.

Огляд не є систематичним у методологічному сенсі, але структурований тематично з урахуванням концептуальних полів: креативність як компетенція, лідерство в кризі, людський капітал, психологічний капітал і психологічна безпека.

Критеріями аналізу відібраних джерел були:

- наявність теоретичної моделі або концепції стосовно креативності, лідерства, людського або психологічного капіталу;
- наявність емпіричного підтвердження (емпіричні дослідження, метааналізи, великі корпоративні дослідження);
- релевантність до контексту кризи/невизначеності або можливість адаптації теорії до такого контексту.

На основі цих критеріїв були сформовані тематичні групи джерел, які послідовно аналізуються в тексті: креативність як компетенція, лідерство в кризових ситуаціях, людський капітал як стратегічний актив, психологічний капітал лідера та психологічна безпека команди.

Виклад основного матеріалу. Перетин визначених вище концептуальних полів утворює дослідницьку рамку, в якій креативне мислення лідера розглядається як інструмент управління людським капіталом організації в умовах системної кризи.

Для цілей цього дослідження креативне мислення лідера визначається як здатність генерувати нестандартні управлінські рішення в умовах невизначеності, трансформувати обмеження у можливості, через поєднання дивергентного мислення та когнітивної гнучкості, а також мобілізувати людський капітал організації в кризових умовах, формуючи організаційне середовище, яке вивільняє творчий потенціал команди. Розглянемо деякі аргументи щодо креативного мислення лідера.

Розглянемо перший аргумент – креативне мислення це компетенція, яку можна виміряти та розвивати. Одним із усталених стереотипів в управлінській практиці залишається уявлення про креативність як про вроджену рису, що або є у людини, або відсутня. Це уявлення має практично шкідливі наслідки: якщо креативність не піддається розвитку, то і вкладати в неї ресурси організації немає



сенсу. Однак сучасні дослідження спростовують цю позицію. Зокрема, Amabile Т. зі співавторами емпірично підтвердили, що поведінка лідера безпосередньо впливає на рівень креативності підлеглих через формування відповідного організаційного середовища [2]. Лідери, які демонструють підтримку, надають автономію і забезпечують чіткість цілей, отримують значно вищий рівень творчої активності від своїх команд порівняно з тими, хто практикує директивний контроль. Це означає, що креативне мислення лідера є не просто особистісною характеристикою, а управлінським інструментом, який можна цілеспрямовано формувати та розвивати через навчання, рефлексивні практики та зміну організаційної культури.

Аргумент другий: лідер з розвиненим креативним мисленням утримує і розвиває людський капітал компанії. Дослідження у сфері організаційної поведінки фіксують стійкий зв'язок між стилем лідерства і плинністю кадрів. Зокрема, Judge та Piccolo у метааналізі численних емпіричних досліджень встановили, що трансформаційне лідерство має стійкий позитивний зв'язок із задоволеністю працівників, їхньою мотивацією та сприйняттям ефективності керівника, демонструючи вищі показники результативності порівняно з більшістю інших стилів лідерства [14]. Важливо зазначити, що креативне мислення лідера є одним із ключових механізмів реалізації трансформаційного стилю керівництва: інтелектуальна стимуляція – один із компонентів трансформаційного лідерства за моделлю Bass В. М. – передбачає здатність керівника пропонувати нестандартні підходи до проблем, заохочувати підлеглих до творчого переосмислення звичних рішень і ставити під сумнів усталені практики [4]. Отже, позитивні ефекти трансформаційного лідерства, які фіксують Judge і Piccolo, значною мірою реалізуються саме через креативне мислення керівника як складову інтелектуальної стимуляції команди.

В умовах, коли український ринок праці зазнає критичного скорочення пропозиції кваліфікованих кадрів, утримання фахівців стає питанням виживання компанії, а не лише її ефективності. Так наприклад, замість стандартного скорочення штату в умовах падіння доходів лідер з розвиненим креативним мисленням може запропонувати тимчасове перепрофілювання співробітників на нові напрями, що дозволяє зберегти компетенції в організації і уникнути витрат на повторний найм після стабілізації ситуації.

Третій аргумент: в умовах війни та післявоєнної відбудови креативне мислення лідера стає критичним чинником виживання компанії. Адже воєнний контекст створює специфічні управлінські виклики, для яких стандартні алгоритми прийняття рішень є недостатніми. Руйнування логістичних ланцюгів, втрата ключових співробітників, різка зміна ринкових умов, необхідність швидкої переорієнтації діяльності – все це вимагає від лідера здатності генерувати нестандартні рішення в умовах дефіциту ресурсів і часу. Саме ця



здатність і є операційним визначенням креативного мислення в управлінському контексті.

Досвід українських підприємств підтверджує цю тезу на практиці. За даними Європейської Бізнес Асоціації, 83% компаній повідомили про падіння доходів (у USD), з яких у 54% компаній падіння склало більше 20%. Зла іронія полягає в тому, що до повномасштабного вторгнення ті ж 83% прогнозували у 2022 році зростання. Водночас український бізнес не здається: вже станом на липень 2022 року приблизно 61% підприємств частково або повністю перебудували робочі процеси, адаптувавшись до воєнних реалій. Серед компаній, які змогли зберегти або наростити обсяги діяльності в умовах повномасштабної війни, переважна більшість здійснила суттєву трансформацію бізнес-моделі, тобто зміна ринків збуту, продуктової портфелі або операційні процеси [23]. Безпосередньо ці дані не вимірюють креативне мислення керівників як окремий чинник, однак ми інтерпретуємо їх як опосередковане підтвердження висунутої тези, оскільки масштаб і швидкість такої трансформації в умовах дефіциту часу та ресурсів узгоджуються з характеристиками креативного управлінського мислення, визначеними вище. Така трансформація в стислі терміни навряд чи можлива без лідера, здатного мислити нестандартно і мотивувати команду до змін в умовах невизначеності.

Управлінський вимір креативного лідерства охоплює лише частину картини. Здатність лідера генерувати нестандартні рішення і утримувати людський капітал організації має глибше підґрунтя – психологічне. Саме психологічні механізми пояснюють, яким чином поведінка керівника трансформується у конкретні стани команди: її стійкість, мотивацію і готовність до змін. Ефективність креативного лідера в кризових ситуаціях визначається не лише управлінськими компетентностями, а й здатністю формувати певні психологічні стани та ресурси команди.

Однією з психологічних передумов креативного мислення лідера є когнітивна гнучкість. Вона розглядається як здатність особистості усвідомлювати альтернативні способи інтерпретації ситуації та адаптувати поведінку відповідно до нових умов [16]. Саме ця характеристика забезпечує здатність керівника переосмислювати проблемні ситуації, відмовлятися від неефективних управлінських шаблонів і знаходити нестандартні рішення в умовах невизначеності. Подальші дослідження підтвердили її важливу роль у процесах адаптації до стресових ситуацій, переоцінки проблем та пошуку альтернативних рішень [8].

Важливою психологічною характеристикою, яка забезпечує можливість реалізації креативного мислення в кризових умовах, є толерантність до невизначеності. Вона визначається як здатність сприймати неоднозначні ситуації без надмірного психологічного дискомфорту та уникнення [6]. Для лідера ця



характеристика є важливою умовою прийняття рішень за неповної інформації, швидких змін зовнішнього середовища та неможливості точного прогнозування наслідків управлінських дій. Сучасні дослідження розглядають її як важливий ресурс ефективного прийняття рішень та адаптації до складних і мінливих умов діяльності [17].

Ще одним важливим психологічним механізмом є психологічний капітал лідера як ресурс команди. Концепція психологічного капіталу (PsyCap), розроблена Luthans F. зі співавторами, описує чотири взаємопов'язані стани, що визначають позитивний психологічний розвиток особистості: самоефективність, оптимізм, надія та резильєнтність. Емпіричні дослідження підтвердили значущий позитивний зв'язок між рівнем психологічного капіталу керівника та продуктивністю і задоволеністю його команди [15]. Принципово важливим є те, що всі чотири складові PsyCap є станоподібними, тобто піддаються цілеспрямованому розвитку через навчання та організаційні інтервенції. Це означає: психологічний капітал лідера – не вроджена риса, а ресурс, яким можна і потрібно управляти.

В умовах воєнного часу психологічний капітал лідера набуває особливого значення. Керівник, який сам демонструє резильєнтність і здатність зберігати оптимізм без відриву від реальності, стає моделлю для наслідування і джерелом психологічної стабілізації для всієї команди. Цей механізм соціального навчання описаний Bandura A. в соціально-когнітивній теорії [3] і має широке емпіричне підтвердження в подальших дослідженнях.

Другим ключовим психологічним механізмом є психологічна безпека команди як умова реалізації креативного потенціалу. Психологічний вимір полягає в тому, що креативний лідер формує середовище психологічної безпеки, яку Edmondson A. C. визначає як колективне переконання членів команди про те, що вона є безпечною для міжособистісного ризику, тобто стан, за якого члени команди не бояться ризикувати, висловлювати нестандартні ідеї і визнавати помилки [10].

Лідер з розвиненим креативним мисленням, як правило, формує саме таке середовище: він заохочує висловлювати нестандартні ідеї, не карає за помилки і моделює інтелектуальну відкритість власною поведінкою. Корпоративне дослідження Google (Project Aristotle, 2016), яке охопило понад 180 команд, показало, що психологічна безпека є найпотужнішим предиктором командної ефективності серед усіх досліджуваних чинників [20]. І хоча це дослідження не пройшло рецензування у науковому журналі, однак його масштаб і методологічна прозорість роблять його релевантним практичним джерелом.

В умовах хронічного стресу воєнного часу ця функція лідера набуває додаткового значення: він стає не лише управлінцем, а й стабілізуючим чинником для психологічного стану команди.



Зв'язок між креативним мисленням лідера і психологічною безпекою команди є двостороннім. З одного боку, лідер, який мислить креативно, з більшою вірогідністю створює середовище, де цінується різноманіття думок і заохочується експеримент. З іншого – психологічно безпечне середовище саме по собі вивільняє креативний потенціал співробітників, що підсилює людський капітал організації в цілому. В умовах воєнної та післявоєнної відбудови цей взаємопосилюючий зв'язок стає стратегічним ресурсом, який організації не можуть дозволити собі ігнорувати.

Саме креативне мислення лідера виступає психологічною передумовою формування зазначених механізмів, оскільки забезпечує відкритість до нових рішень, толерантність до невизначеності та підтримку інноваційної поведінки працівників. Завдяки цьому лідер здатний не лише адаптуватися до кризових обставин, а й формувати організаційне середовище, у якому психологічна безпека, психологічний капітал та творча активність персоналу взаємно підсилюють одне одного.

Теоретичні аргументи, викладені вище, набувають особливої ваги у контексті конкретних викликів, з якими стикаються українські компанії сьогодні. Практичне значення креативного мислення лідера як інструменту управління людським капіталом можна розглянути у трьох взаємопов'язаних вимірах: кадровому, організаційному та системному.

У кадровому вимірі, коли дефіцит кваліфікованої робочої сили є на сьогодні головним викликом для українського бізнесу, утримання наявних фахівців стає пріоритетом, не менш важливим ніж залучення нових. Лідер з розвиненим креативним мисленням здатен формувати нестандартні підходи до мотивації, гнучкі умови праці і середовище психологічної безпеки, яке утримує людей навіть за відсутності конкурентної матеріальної винагороди.

Дослідження у сфері кризового лідерства свідчать, що на стадії запобігання кризі та адаптації до неї організаційна гнучкість і креативність є критичними компетенціями керівника [13]. Компанії, які інвестують у креативність і інновації під час кризи, з більшою вірогідністю не лише виживають, але й демонструють зростання порівняно з менш інноваційними організаціями [9]. Для українських організацій це означає практичну необхідність цілеспрямованого розвитку креативного мислення керівників через навчання, менторство і створення умов для експерименту навіть в умовах обмежених ресурсів.

На рівні національної відбудови креативне лідерство є не просто корпоративною цінністю, а системним ресурсом. Уряд України вже зробив кроки у цьому напрямку: у вересні 2024 року Кабінет міністрів затвердив Стратегію демографічного розвитку України до 2040 року, яка серед іншого передбачає розвиток освіти і навичок як пріоритет відновлення [24]. Проте стратегічні документи набувають реального змісту лише тоді, коли їх реалізують лідери, здатні мислити нестандартно і мотивувати команди до змін в умовах



невизначеності. Формування такого типу лідерства – через освіту, корпоративні програми розвитку і зміну управлінської культури – є одним із ключових завдань як для бізнесу, так і для освітніх інституцій України.

Узагальнення результатів проведеного теоретичного аналізу дозволило запропонувати концептуальну модель впливу креативного мислення лідера для управління людським капіталом організації в умовах хронічної невизначеності (рис. 1).

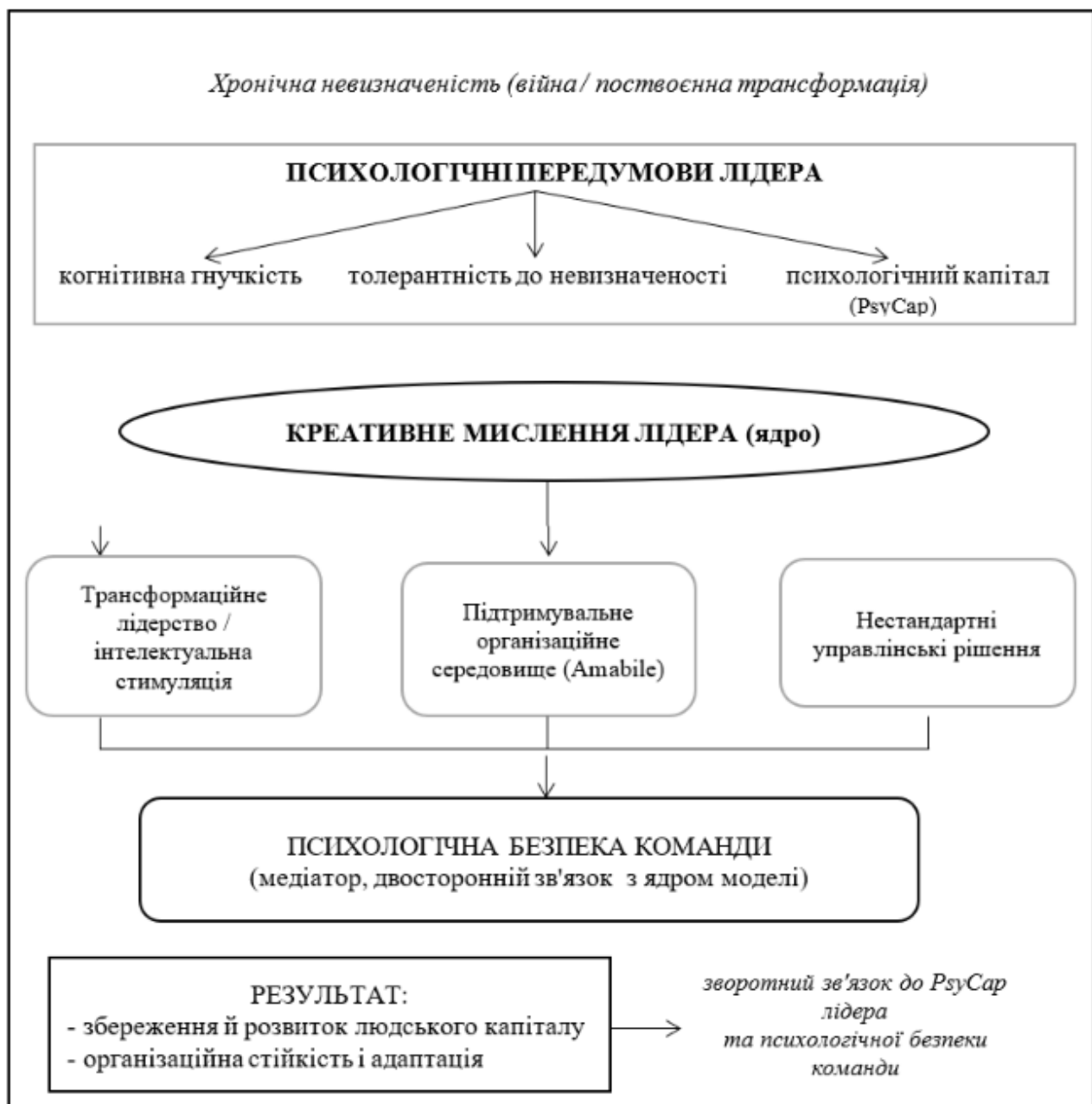


Рис. 1. Концептуальна модель впливу креативного мислення лідера для управління людським капіталом організації в умовах хронічної невизначеності



Запропонована модель описує психолого-управлінський механізм впливу креативного мислення лідера на людський капітал організації в умовах хронічної невизначеності. На вхідному рівні три психологічні передумови – когнітивна гнучкість, толерантність до невизначеності та психологічний капітал лідера – формують психологічну основу для креативного мислення, яке є ядром моделі. Креативне мислення лідера реалізується через три управлінські механізми: трансформаційне лідерство з інтелектуальною стимуляцією, формування підтримувального організаційного середовища та прийняття нестандартних управлінських рішень у кризових умовах. Ці механізми формують середовище психологічної безпеки команди, яке виступає медіатором і має двосторонній зв'язок із креативним мисленням лідера: безпечне середовище додатково вивільняє творчий потенціал співробітників. Кінцевим результатом дії моделі є збереження та розвиток людського капіталу організації та її стійкість і здатність до адаптації, що в умовах тривалої кризи через зворотний зв'язок підсилює психологічні ресурси як лідера, так і команди.

Висновки. Слід відмітити, що дане дослідження має певні обмеження, які пов'язані з його теоретичним характером. По-перше, огляд не є систематичним у методологічному сенсі (не використано повний протокол систематичного огляду, не проведена оцінка якості кожного дослідження по шкалам). По-друге, аналіз базується переважно на загальних теоретичних моделях, які не були спеціально розроблені для воєнного контексту України, хоча адаптовані до нього в цій статті. По-третє, емпіричні результати, наведені як приклад, у більшості випадків не є рецензованими дослідженнями саме щодо українських компаній в умовах війни, що обмежує універсалізацію висновків. У майбутніх дослідженнях зазначені обмеження можуть бути подолані через емпіричні дослідження українських організацій та систематичні огляди літератури з чітким протоколом.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати кілька ключових висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення для управління людським капіталом в українських компаніях в умовах воєнної та післявоєнної трансформації.

По-перше, креативне мислення є не вродженою рисою, а вимірюваною і розвиваємою компетенцією лідера. Це принципово змінює управлінську логіку: замість пошуку "природно творчих/креативних" керівників компанії отримують інструмент цілеспрямованого розвитку лідерського потенціалу через навчання, рефлексивні практики і зміну організаційної культури. Компонентна модель Amabile T. M. і інвестиційна теорія Sternberg R. J., Lubart, T. I. забезпечують для цього надійне теоретичне підґрунтя.

По-друге, лідер з розвиненим креативним мисленням формує організаційне середовище, яке утримує і розвиває людський капітал. Механізмами цього впливу є психологічна безпека команди, трансформаційний стиль управління і розвиток психологічного капіталу співробітників. В умовах, коли понад 60%



українських роботодавців фіксують критичний дефіцит персоналу, ці механізми набувають стратегічного значення, виходячи далеко за межі HR-функції.

По-третє, і це є центральним аргументом роботи, в умовах війни та відбудови креативне мислення лідера стає критичним чинником виживання компанії. Стандартні управлінські алгоритми виявляються недостатніми в середовищі хронічної невизначеності. Саме здатність генерувати нестандартні рішення, бачити можливості в обмеженнях і підтримувати психологічну стійкість команди визначає, чи зможе організація не лише вижити, але й стати основою для відбудови людського капіталу країни.

Практичне значення цих висновків полягає у необхідності системного включення розвитку креативного мислення у програми підготовки керівників – як у корпоративному секторі, так і в освітніх інституціях.

Література:

1. Amabile T. M. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Boulder: Westview Press, 1996. 317 p. URL: https://openlibrary.org/works/OL8695798W/Creativity_in_context (дата звернення: 13.06.2026).
2. Amabile T. M., Schatzel E. A., Moneta G. B., Kramer S. J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*. 2004. Vol. 15, No. 1. P. 5–32. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303001279> (дата звернення: 13.06.2026).
3. Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1986. 617 p. URL: <https://archive.org/details/socialfoundation0000band> (дата звернення: 13.06.2026).
4. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press, 1985. 256 p. URL: <https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass> (дата звернення: 13.06.2026).
5. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1994. 412 p. URL: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html> (дата звернення: 13.06.2026).
6. Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x> (дата звернення: 13.06.2026).
7. Chaudhary R., Panda C. Authentic leadership and creativity // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2018. Vol. 67, No. 9. P. 2071–2088. DOI: 10.1108/IJPPM-02-2018-0082. (дата звернення: 13.06.2026).
8. Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The Cognitive Flexibility Inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241–253. <https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4> (дата звернення: 13.06.2026).
9. Dirani K. M., Abadi M., Alizadeh A. et al. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*. 2020. Vol. 23, No. 4. P. 380–394. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1780078> (дата звернення: 13.06.2026).
10. Edmondson A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. URL: <https://doi.org/10.2307/2666999> (дата звернення: 13.06.2026).
11. EUAA. Спеціальний звіт для України. Вересень 2025. URL: <https://www.euaa.europa>.



eu/sites/default/files/publications/2025-09/2025_09_EUAA_Ad_hoc_Report_Ukraine_EN.pdf
(дата звернення: 13.06.2026)

12. Hadley J. Ukraine's Future Rests on Its People. Center for Strategic and International Studies. 2025. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people> (дата звернення: 13.06.2026)

13. Hao P., He W., Long L. Leading for Creativity and Innovation During Crisis. Palgrave Studies in Creativity and Innovation in Organizations. 2024. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-61782-9_10 (дата звернення: 13.06.2026)

14. Judge T. A., Piccolo R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89, No. 5. P. 755–768. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15506858/> (дата звернення: 13.06.2026)

15. Luthans F., Avolio B. J., Avey J. B., Norman S. M. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*. 2007. Vol. 60, No. 3. P. 541–572. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x> (дата звернення: 13.06.2026)

16. Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623–626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623> (дата звернення: 13.06.2026)

17. McLain, D. L. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II). *Psychological Reports*, 105(3), 975–988. <https://doi.org/10.2466/PR0.105.3.975-988> (дата звернення: 13.06.2026)

18. Rego A., Sousa F., Marques C., Cunha M. P. e. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity // *Journal of Business Research*. 2012. Vol. 65, No. 3. P. 429–437. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003.

19. Rego A., Sousa F., Marques C., Cunha M. P. e. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship // *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67, No. 2. P. 200–210. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.10.003. (дата звернення: 13.06.2026)

20. Rozovsky J. The five keys to a successful Google team. re:Work. Google. 2016. URL: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness> (дата звернення: 13.06.2026)

21. Sternberg R. J., Lubart T. I. Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity. New York : Free Press, 1995. 336 p. URL: <https://archive.org/details/defyingcrowdcult00ster> (дата звернення: 13.06.2026)

22. World Health Organization Regional Office for Europe. Health needs assessment of the adult population in Ukraine: survey report: April 2025. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2025. 50 p. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-6904-46670-80597> (дата звернення: 13.06.2026)

23. Дерев'янка А. Нова точка рівноваги? Як працює бізнес через рік повномасштабної війни. *Нове Время Бізнес*. 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/9-iz-10-pidpriyemciv-vidchuvayut-naslidki-raketnih-obstriliv-chi-viplachuye-biznes-povni-zarplati-50305926.html> (дата звернення: 13.06.2026)

24. Кабінет міністрів України. Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 13.06.2026)

25. УВКБ ООН. Ситуація з біженцями в Україні. Портал оперативних даних. 2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 13.06.2026)

References:



1. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder: Westview Press. 317 p. Available at: https://openlibrary.org/works/OL8695798W/Creativity_in_context (accessed: 13.06.2026).
2. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303001279> (accessed: 13.06.2026).
3. Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 617 p. Available at: <https://archive.org/details/socialfoundation0000band> (accessed: 13.06.2026).
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256 p. Available at: <https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass> (accessed: 13.06.2026).
5. Becker, G. S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. 412 p. Available at: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html> (accessed: 13.06.2026).
6. Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x> (accessed: 13.06.2026).
7. Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071–2088. DOI: 10.1108/IJPPM-02-2018-0082 (accessed: 13.06.2026).
8. Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The Cognitive Flexibility Inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241–253. <https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4> (accessed: 13.06.2026).
9. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., et al. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1780078> (accessed: 13.06.2026).
10. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999> (accessed: 13.06.2026).
11. EUAA (2025). *Situation in Ukraine and Displacement to the EU+: Trends, Drivers and Future Prospects*. September 2025. Available at: https://www.euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2025-09/2025_09_EUAA_Ad_hoc_Report_Ukraine_EN.pdf (accessed: 13.06.2026).
12. Hadley, J. (2025). *Ukraine's Future Rests on Its People*. Center for Strategic and International Studies. Available at: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people> (accessed: 13.06.2026).
13. Hao, P., He, W., & Long, L. (2024). Leading for Creativity and Innovation During Crisis. In *Palgrave Studies in Creativity and Innovation in Organizations*. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-61782-9_10 (accessed: 13.06.2026).
14. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15506858/> (accessed: 13.06.2026).
15. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x> (accessed: 13.06.2026).
16. Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychologi-*



cal Reports, 76(2), 623–626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623> (accessed: 13.06.2026).

17. McLain, D. L. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II). *Psychological Reports*, 105(3), 975–988. <https://doi.org/10.2466/PR0.105.3.975-988> (accessed: 13.06.2026).

18. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003 (accessed: 13.06.2026).

19. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.10.003 (accessed: 13.06.2026).

20. Rozovsky, J. (2016). The five keys to a successful Google team. *re:Work*, Google. Available at: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness> (accessed: 13.06.2026).

21. Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. New York: Free Press. 336 p. Available at: <https://archive.org/details/defyingcrowdcult00ster> (accessed: 13.06.2026).

22. World Health Organization Regional Office for Europe (2025). *Health needs assessment of the adult population in Ukraine: survey report, April 2025*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. 50 p. Available at: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-6904-46670-80597> (accessed: 13.06.2026).

23. Derevianko, A. (2023). Nova tochka rivnovahy? Yak pratsiuie biznes cherez rik povnomasshtabnoi viiny [A new equilibrium point? How business has been operating a year into the full-scale war]. *NV Business*. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/9-iz-10-pidpriyemciv-vidchuvayut-naslidki-raketnih-obstriliv-chi-viplachuye-biznes-povni-zarplati-50305926.html> (accessed: 13.06.2026). (in Ukrainian)

24. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). *Stratehiia demohrafichnoho rozvytku Ukrainy do 2040 roku* [Strategy for the Demographic Development of Ukraine until 2040]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua> (accessed: 13.06.2026). (in Ukrainian)

25. UNHCR (2024). *Ukraine Refugee Situation*. Operational Data Portal. Available at: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed: 13.06.2026).

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 159.923.2

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-506-518](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-506-518)

Скарупа Катерина Олександрівна аспірантка Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0005-5032-9642>

МЕТАКОГНІТИВНІ ТА ОСОБИСТІСНІ РЕСУРСИ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ДОРΟΣЛИХ У СКРУТНИХ МАТЕРІАЛЬНИХ ОБСТАВИНАХ

Анотація. У статті представлено результати емпіричного дослідження метакогнітивних та особистісних ресурсів психологічного благополуччя дорослих з досвідом перебування в скрутних матеріальних обставинах. Актуальність дослідження зумовлена соціально-економічними наслідками повномасштабного воєнного вторгнення, унаслідок якого значна частина населення України опинилася в умовах матеріальної скрути, що актуалізує проблему пошуку психологічних ресурсів збереження та відновлення благополуччя вразливих категорій населення. Дослідження проведено на вибірці дорослих різного віку з різних регіонів України, які мають досвід перебування в скрутних матеріальних обставинах. Використано комплекс психодіагностичних методик: методику дослідження психологічного благополуччя особистості, опитувальник психологічного капіталу (самоефективність, оптимізм, надія, життєстійкість), методику О. Савченко «Рефлексивні вміння (метакогнітивний рівень)» та авторську анкету. Встановлено статистично значущі кореляційні зв'язки інтегративного показника психологічного благополуччя з усіма компонентами психологічного капіталу та рефлексивними вміннями метакогнітивного рівня; найтісніші зв'язки виявлено з умінням регулювати власні емоційні стани, самоефективністю, умінням здійснювати планування, оцінку і перевірку своїх дій та умінням організовувати процес вирішення проблеми. За результатами множинного регресійного аналізу доведено, що сукупність метакогнітивних та особистісних ресурсів пояснює переважну частину дисперсії психологічного благополуччя; провідними предикторами виступили оптимізм, самоефективність та вміння емоційної саморегуляції. Показано, що дорослі з високим рівнем психологічного благополуччя статистично значуще переважають осіб з невисоким його рівнем за всіма дослідженими ресурсними характеристиками. Зроблено висновок про доцільність розглядати психологічний капітал та рефлексивні вміння метакогнітивного рівня як мішені психологічних інтервенцій, спрямованих на становлення психологічного благополуччя соціально вразливих категорій населення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.



Ключові слова: психологічне благополуччя, психологічний капітал, рефлексивні вміння, метакогнітивний рівень, скрутні матеріальні обставини, дорослі, особистісні ресурси.

Skarupa Kateryna PhD student, H. S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Laboratory of Cognitive Psychology, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0005-5032-9642>

METACOGNITIVE AND PERSONAL RESOURCES OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF ADULTS IN DIFFICULT MATERIAL CIRCUMSTANCES

Abstract. The article presents the results of an empirical study of metacognitive and personal resources of psychological well-being of adults with the experience of living in difficult material circumstances. The relevance of the study is determined by the socio-economic consequences of the full-scale military invasion, as a result of which a significant part of the Ukrainian population found itself in conditions of material hardship, which actualizes the problem of searching for psychological resources for maintaining and restoring the well-being of vulnerable categories of the population. The study was conducted on a sample of adults of different ages from different regions of Ukraine who have the experience of living in difficult material circumstances. A set of psychodiagnostic instruments was used: the methodology for studying the psychological well-being of the personality, the psychological capital questionnaire (self-efficacy, optimism, hope, resilience), O. Savchenko's methodology "Reflexive Skills (Metacognitive Level)", and the author's questionnaire. Statistically significant correlations were established between the integrative indicator of psychological well-being and all components of psychological capital as well as reflexive skills of the metacognitive level; the closest relationships were found with the ability to regulate one's own emotional states, self-efficacy, the ability to plan, evaluate and verify one's actions, and the ability to organize the problem-solving process. The results of multiple regression analysis proved that the combination of metacognitive and personal resources explains the predominant part of the variance of psychological well-being; optimism, self-efficacy and the skills of emotional self-regulation were the leading predictors. It is shown that adults with a high level of psychological well-being are statistically significantly superior to persons with a lower level of well-being in all the studied resource characteristics. It is concluded that it is expedient to consider psychological capital and reflexive skills of the metacognitive level as targets of psychological interventions aimed at the development of psychological well-being of socially vulnerable categories of the population under martial law and during the post-war recovery of Ukraine.



Key words: psychological well-being, psychological capital, reflexive skills, metacognitive level, difficult material circumstances, adults, personal resources.

Постановка проблеми. Повномасштабне російське вторгнення перетворило соціально-економічні виклики на невід’ємну частину повсякденного життя українців. За оцінками Світового банку, лише протягом першого року великої війни понад 7 млн осіб в Україні опинилися за межею бідності [1]. Втрата роботи та житла, вимушене переміщення, руйнування інфраструктури, зростання цін та скорочення доходів зумовили те, що для значної частини дорослого населення скрутні матеріальні обставини стали тривалим, хронічним стресогенним чинником, який зачіпає базові потреби людини та її відчуття безпеки.

На державному рівні постає нагальна необхідність покращення якості життя вразливих категорій населення, відновлення ментального здоров’я та благополуччя нації. Розробка відповідних програм психосоціальної підтримки потребує наукового розуміння того, які саме внутрішні ресурси дозволяють особистості зберігати та відновлювати психологічне благополуччя в умовах матеріальної депривації.

Водночас практика та емпіричні спостереження свідчать, що матеріальна скрута сама по собі не визначає фатально рівень благополуччя особистості: люди з подібним досвідом нестачі коштів демонструють кардинально різні рівні задоволеності життям, самоприйняття та оптимістичності життєвої перспективи. Це переміщує дослідницьке питання з площини зовнішніх обставин у площину внутрішніх ресурсів, що опосередковують зв’язок між матеріальними труднощами та благополуччям. Серед таких ресурсів особливе місце посідають, з одного боку, особистісні ресурси, інтегровані в конструкті психологічного капіталу (самоефективність, оптимізм, надія, життєстійкість), а з іншого – метакогнітивні ресурси, насамперед рефлексивні вміння, які забезпечують осмислення, інтерпретацію та продуктивну переробку складного життєвого досвіду. Визначення внеску цих ресурсів у психологічне благополуччя дорослих, які пережили матеріальну скруту, становить наукову проблему, розв’язанню якої присвячено цю статтю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепт «психологічне благополуччя» впродовж останніх десятиліть є одним із центральних у позитивній психології та психології особистості. В евдемоністичній традиції К. Ріфф психологічне благополуччя розглядається як багатовимірне утворення, що охоплює самоприйняття, позитивні стосунки з іншими, автономію, управління середовищем, цілі в житті та особистісне зростання [2]. У гедоністичній традиції Е. Дінера благополуччя операціоналізується через задоволеність життям та баланс позитивних і негативних емоцій [3]. У вітчизняній психології структуру, чинники та внутрішні ресурси психологічного благополуччя особистості



ґрунтовно досліджено Л. З. Сердюк, яка показала, що благополуччя визначається реалістичністю, структурованістю та цілісністю системи ставлень особистості і її життєвої перспективи [4].

Окремий напрям становлять дослідження зв'язку матеріальних труднощів із психологічним здоров'ям. Так, Y. Huang, С. М. Heflin та А. Validova на репрезентативній вибірці молодих дорослих довели, що матеріальні нестатки (продовольчі труднощі, неспроможність сплачувати рахунки, обмежений доступ до медичних ресурсів) статистично значуще пов'язані з депресією, порушеннями сну та суїцидальними думками, причому значну частину цього зв'язку опосередковує сприйманий стрес [5]. V. Zábó зі співавторами, аналізуючи благополуччя в пізній дорослості, обґрунтували роль психологічної резильєнтності та компетентності як ключових промодераторів позитивного психічного здоров'я навіть за несприятливих життєвих умов [6]. В українській психології Т. М. Титаренко та М. С. Дворник розроблено систему соціально-психологічного супроводу постраждалих унаслідок складних життєвих обставин, зокрема практики електронної підтримки, що сприяють збереженню та відновленню психологічного благополуччя [7].

Конструкт психологічного капіталу, запропонований F. Luthans, С. М. Youssef та В. J. Avolio, об'єднує чотири позитивні психологічні характеристики – самоефективність, надію, оптимізм та резильєнтність – і розглядається як ресурсний каркас особистості, що забезпечує її продуктивне функціонування у стресогенних умовах [8]. Українськомовну адаптацію шкали психологічного капіталу (ПсиКап-12С) здійснено В. О. Олефіром та В. Ф. Боснюком, які підтвердили ієрархічну структуру конструкту як латентного фактора вищого рівня [9]. У дослідженні В. Б. Джеджеї та О. В. Зазимко психологічний капітал розглянуто як ресурс критичного мислення особистості раннього дорослого віку, що емпірично засвідчує його тісний зв'язок із метакогнітивною сферою особистості [10].

Метакогнітивний напрям дослідження ресурсів особистості спирається на положення психологічної герменевтики про осмислення та інтерпретацію досвіду як механізми самопроекування і життєтворчості особистості (Н. В. Чепелева, С. Ю. Рудницька) [11]. Рефлексія при цьому виступає метакогнітивним механізмом, що виконує регулятивну функцію стосовно діяльності та емоційних станів суб'єкта. О. В. Савченко розроблено концепцію рефлексивної компетентності, у межах якої виокремлено метакогнітивний рівень, що інтегрує вміння, які суб'єкт використовує у процесі розв'язання проблеми: створення моделі процесу розв'язання, оцінювання власних рефлексивних дій, планування рефлексивної активності, контроль емоційних станів, моніторинг розумової активності тощо [12]. Діагностичні можливості відповідної методики продемонстровано Е. М. Балашовим та В. О. Каламаж на



студентській вибірці в контексті навчальної діяльності [13]; метакогнітивні процеси особистості досліджено також Т. Б. Хомуленко і Т. І. Доцевич [14].

Разом із тим аналіз наукових джерел засвідчує, що рефлексивні вміння метакогнітивного рівня досі вивчалися переважно на студентських вибірках у контексті навчальної діяльності, а дослідження, які б поєднували особистісні (психологічний капітал) та метакогнітивні (рефлексивні вміння) ресурси як чинники психологічного благополуччя саме дорослих з досвідом перебування в скрутних матеріальних обставинах, у вітчизняній психології відсутні. Це й визначає невирішену частину загальної проблеми, якій присвячено статтю.

Мета статті – емпірично визначити зв'язок метакогнітивних (рефлексивні вміння метакогнітивного рівня) та особистісних (компоненти психологічного капіталу) ресурсів із психологічним благополуччям дорослих з досвідом перебування в скрутних матеріальних обставинах.

Досягнення мети передбачало розв'язання таких завдань: 1) визначити рівень психологічного благополуччя та вираженість ресурсних характеристик досліджуваних; 2) встановити кореляційні зв'язки між метакогнітивними й особистісними ресурсами та психологічним благополуччям; 3) визначити сукупний внесок ресурсів у дисперсію показника благополуччя; 4) порівняти ресурсний профіль груп досліджуваних із різним рівнем психологічного благополуччя.

Виклад основного матеріалу. Емпіричне дослідження проводилося в 2025–2026 рр. у форматі онлайн-опитування. Вибірку склали 300 дорослих віком від 22 до 60 років ($M = 36,9$; $SD = 8,1$), серед них 177 жінок (59 %) та 123 чоловіки (41 %) з різних регіонів України. За освітнім рівнем 48 % досліджуваних мають вищу освіту, 24 % – професійно-технічну, 18 % – незакінчену вищу, 10 % – середню. Критерієм включення до вибірки була наявність досвіду перебування в скрутних матеріальних обставинах за самозвітом: 87 % досліджуваних зазначили, що періодично стикалися зі складнощами в задоволенні базових потреб, 13 % – що стикалися з ними регулярно. Найпоширенішими способами подолання фінансових труднощів учасники назвали пошук підробітків (39 %), відмову від частини витрат (25 %) та використання внутрішніх психологічних ресурсів – стійкості і планування (16 %).

Психодіагностичний комплекс охопив: 1) методику дослідження психологічного благополуччя особистості С. М. Забаровської та О. Д. Кресан, розроблену на засадах евдемоністичного підходу та валідизовану за «Шкалами психологічного благополуччя» К. Ріфф; методика містить вісім діагностичних шкал («Задоволеність життям», «Позитивні емоції», «Ставлення до себе», «Ставлення до оточуючих», «Уявлення про майбутнє», «Соціальна підтримка», «Життєві цілі», «Саморегуляція») та інтегративний показник психологічного благополуччя [15]; 2) українськомовну адаптацію шкали психологічного



капіталу ПсиКап-12С В. О. Олефіра та В. Ф. Боснюка зі шкалами самоефективності, оптимізму, надії (впевненості) та життєстійкості [9]; 3) методику О. В. Савченко «Рефлексивні вміння (метакогнітивний рівень)», що діагностує сім груп рефлексивних умінь, задіяних у процесі розв'язання проблеми [12]; 4) авторську анкету для збору соціально-демографічних даних та характеристик досвіду матеріальної скрути.

Статистичне опрацювання даних здійснювалося в програмі IBM SPSS Statistics із застосуванням методів описової статистики, коефіцієнта рангової кореляції Спірмена, множинного лінійного регресійного аналізу та U-критерію Манна–Вітні.

Описову статистику показників психологічного благополуччя досліджуваних наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Описова статистика показників психологічного благополуччя
досліджуваних (n = 300)**

Показник	М	SD
Задоволеність життям	3,37	1,10
Позитивні емоції	3,70	0,90
Ставлення до себе	3,75	0,84
Ставлення до оточуючих	3,71	0,81
Уявлення про майбутнє	3,72	0,81
Соціальна підтримка	3,59	1,03
Життєві цілі	3,78	0,78
Саморегуляція	3,34	1,20
Інтегративний показник	28,96	6,33

Як видно з таблиці 1, найвищі середні значення зафіксовано за шкалами «Життєві цілі» (М = 3,78) та «Ставлення до себе» (М = 3,75), найнижчі – за шкалами «Саморегуляція» (М = 3,34) та «Задоволеність життям» (М = 3,37). Тобто навіть за загальом сприятливої картини благополуччя «вузькими місцями» залишаються актуальна задоволеність життям та довільна саморегуляція, що цілком закономірно з огляду на об'єктивні обмеження, які накладає матеріальна скрута на повсякденне функціонування особистості.

За рівнями інтегративного показника досліджувані розподілилися так: високий рівень психологічного благополуччя продемонстрували 279 осіб (93 %), середній – 9 осіб (3 %), низький – 12 осіб (4 %). Переважання високого рівня благополуччя у вибірці осіб з досвідом матеріальної скрути потребує інтерпретації у двох площинах. По-перше, більшість досліджуваних описують



пережиту скруту ретроспективно – як значною мірою подоланий етап життя, тож отримана картина може розглядатися як емпіричний прояв феномену посттравматичного (стресозумовленого) зростання, описаного R. G. Tedeschi та L. G. Calhoun [16]: у відповідях учасників домінують мотиви загартування, набуття самоповаги та переосмислення цінностей. По-друге, слід враховувати ймовірний ефект самовідбору добровольців онлайн-опитування, через який особи з актуально низьким благополуччям могли бути менш схильними до участі; це становить обмеження дослідження, яке враховано під час інтерпретації результатів.

Описову статистику ресурсних показників та їхні кореляційні зв'язки з інтегративним показником психологічного благополуччя подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Описова статистика ресурсних показників та їхні зв'язки з інтегративним показником психологічного благополуччя (n = 300)

Показник	M	SD	ρ
Самоефективність	13,99	2,19	0,48
Оптимізм	14,00	2,15	0,41
Надія (впевненість)	16,62	2,40	0,41
Життєстійкість	17,44	3,03	0,42
Уміння організовувати процес вирішення проблеми	34,79	4,93	0,46
Уміння прогнозувати помилки, аналізувати власні можливості	33,73	4,77	0,26
Уміння регулювати власні емоційні стани	26,48	4,61	0,54
Уміння здійснювати планування, оцінку і перевірку своїх дій	26,90	4,07	0,47
Уміння створювати ймовірнісні моделі, здійснювати самоаналіз	22,99	3,48	0,41
Уміння проводити моніторинг розумової активності	26,38	3,86	0,40
Уміння критично оцінювати свої здібності та обмеження	23,10	3,32	0,33

Примітка: ρ – коефіцієнт рангової кореляції Спірмена з інтегративним показником психологічного благополуччя; усі коефіцієнти статистично значущі на рівні $p < 0,001$.

Як свідчать дані таблиці 2, усі одинадцять ресурсних показників виявили статистично значущі позитивні кореляції з інтегративним показником психологічного благополуччя ($p < 0,001$). Найтісніший зв'язок зафіксовано для вміння регулювати власні емоційні стани, формувати налаштування на роботу ($\rho = 0,54$):



саме здатність контролювати емоційні переживання та приводити себе в оптимальний робочий стан виявилася ядром метакогнітивного забезпечення благополуччя в умовах матеріальної скрути. На рівні окремих шкал благополуччя це вміння найтісніше пов'язане із саморегуляцією ($\rho = 0,55$), задоволеністю життям та позитивними емоціями ($\rho = 0,43$).

Достатньо тісні зв'язки з благополуччям продемонстрували також самоефективність ($\rho = 0,48$), яка найсильніше корелює із задоволеністю життям ($\rho = 0,47$), вміння здійснювати планування, оцінку і перевірку своїх дій ($\rho = 0,47$) та вміння організовувати процес вирішення проблеми ($\rho = 0,46$). Помірні зв'язки виявлено для життєстійкості ($\rho = 0,42$), оптимізму та надії ($\rho = 0,41$), вміння здійснювати самоаналіз ($\rho = 0,41$) і моніторинг розумової активності ($\rho = 0,40$). Найслабшими, хоча й значущими, є кореляції «аналітичних» рефлексивних умінь – критичного оцінювання власних здібностей ($\rho = 0,33$) та прогнозування можливих помилок ($\rho = 0,26$).

Отже, вимальовується змістовно прозора ієрархія: з благополуччям найтісніше пов'язані регулятивні та операційні вміння (емоційна саморегуляція, планування, організація вирішення проблеми), тоді як суто аналітичні вміння відіграють менш виражену роль. Це узгоджується з положеннями О. В. Савченко про регулятивну функцію рефлексії [12] та з герменевтичним розумінням осмислення досвіду як умови продуктивного життєздійснення особистості [11]: для збереження благополуччя в матеріальній скруті важливо не стільки скрупульозно аналізувати ризики, скільки утримувати працездатний емоційний стан і організовувати практичні дії з подолання труднощів.

Для визначення сукупного внеску ресурсів у психологічне благополуччя проведено множинний лінійний регресійний аналіз, у якому залежною змінною виступив інтегративний показник благополуччя, а предикторами – чотири компоненти психологічного капіталу та сім рефлексивних умінь метакогнітивного рівня. Регресійна модель виявилася статистично значущою: $F = 53,41$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,67$ (скоригований $R^2 = 0,66$), тобто сукупність метакогнітивних та особистісних ресурсів пояснює близько двох третин дисперсії психологічного благополуччя досліджуваних. Результати аналізу наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

**Результати множинного регресійного аналізу предикторів
 психологічного благополуччя (n = 300)**

Предиктор	β	t	p
Оптимізм	0,24	3,66	< 0,001
Самоефективність	0,19	3,06	0,002
Уміння регулювати власні емоційні стани	0,19	2,57	0,011



Предиктор	β	t	p
Уміння проводити моніторинг розумової активності	0,16	1,90	0,058
Надія (впевненість)	0,14	2,20	0,028
Уміння здійснювати планування, оцінку і перевірку дій	0,12	1,26	0,209
Життестійкість	0,12	1,94	0,054
Уміння організовувати процес вирішення проблеми	0,05	0,65	0,514
Уміння прогнозувати помилки, аналізувати можливості	-0,05	-0,65	0,513
Уміння критично оцінювати свої здібності	-0,06	-0,66	0,508
Уміння створювати ймовірнісні моделі, самоаналіз	-0,12	-1,59	0,113

Примітка: β – стандартизований регресійний коефіцієнт; залежна змінна – інтегративний показник психологічного благополуччя.

Як видно з таблиці 3, статистично значущий самостійний внесок у дисперсію психологічного благополуччя роблять чотири предиктори: оптимізм ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$), самоефективність ($\beta = 0,19$; $p = 0,002$), уміння регулювати власні емоційні стани ($\beta = 0,19$; $p = 0,011$) та надія ($\beta = 0,14$; $p = 0,028$). На рівні статистичної тенденції до них наближаються вміння проводити моніторинг поточних форм розумової активності ($\beta = 0,16$; $p = 0,058$) та життестійкість ($\beta = 0,12$; $p = 0,054$). Решта рефлексивних умінь не виявили самостійного внеску понад спільну з іншими предикторами дисперсію, що пояснюється високою взаємопов'язаністю умінь усередині цілісної рефлексивної компетентності: вони «працюють» у зв'язці з провідним умінням емоційної саморегуляції, а не ізольовано від нього.

Змістовно отримана модель свідчить, що психологічне благополуччя дорослих у скрутних матеріальних обставинах забезпечується поєднанням позитивних особистісних диспозицій (оптимістичного атрибутивного стилю, віри у власну спроможність, цілеспрямованої надії) та метакогнітивного вміння довільно регулювати власні емоційні стани. Цей результат узгоджується з даними В. Б. Джеджеї та О. В. Зазимко про сполученість психологічного капіталу з метакогнітивною сферою особистості раннього дорослого віку [10] і конкретизує його стосовно дорослих, які переживають матеріальну скруту.

На завершальному етапі аналізу порівняно ресурсні профілі груп із різним рівнем психологічного благополуччя. З огляду на малу наповненість груп низького ($n = 12$) та середнього ($n = 9$) рівнів їх було об'єднано в групу з невисоким рівнем благополуччя ($n = 21$), яку порівняно з групою високого рівня ($n = 279$) за U-критерієм Манна-Вітні. Результати порівняння наведено в таблиці 4.



Таблиця 4

Порівняння ресурсних показників груп із високим та невисоким рівнем психологічного благополуччя

Показник	Високий рівень (n = 279), M (SD)	Невисокий рівень (n = 21), M (SD)	U
Самоефективність	14,37 (1,57)	9,00 (3,05)	5706,0
Оптимізм	14,39 (1,39)	8,86 (3,48)	5625,0
Надія (впевненість)	17,00 (1,71)	11,57 (4,09)	5301,0
Життєстійкість	17,91 (2,31)	11,14 (4,26)	5494,5
Уміння організовувати процес вирішення проблеми	35,49 (4,06)	25,43 (5,97)	5301,0
Уміння прогнозувати помилки, аналізувати можливості	34,35 (4,06)	25,43 (5,77)	5247,0
Уміння регулювати власні емоційні стани	27,11 (3,85)	18,14 (5,76)	5166,0
Уміння здійснювати планування, оцінку і перевірку дій	27,49 (3,30)	19,00 (5,11)	5256,0
Уміння створювати ймовірнісні моделі, самоаналіз	23,47 (2,92)	16,57 (4,06)	5305,5
Уміння проводити моніторинг розумової активності	26,91 (3,20)	19,29 (4,86)	5161,5
Уміння критично оцінювати свої здібності	23,60 (2,62)	16,43 (4,34)	5305,5

Примітка: усі відмінності статистично значущі на рівні $p < 0,001$.

Дані таблиці 4 засвідчують, що за всіма одинадцятьма ресурсними показниками група з високим рівнем психологічного благополуччя статистично значуще переважає групу з невисоким рівнем ($p < 0,001$). Найконтрастніші відмінності зафіксовано за життєстійкістю, оптимізмом, самоефективністю та вмінням регулювати власні емоційні стани. Іншими словами, дорослі, які за подібного досвіду матеріальної скрути не змогли зберегти благополуччя, демонструють системний дефіцит і особистісних, і метакогнітивних ресурсів водночас. У їхніх відповідях на запитання анкети домінують мотиви знецінення себе, безпорадності та страху перед майбутнім, тоді як у відповідях представників благополучної групи – мотиви загартування, самоповаги та осмисленого подолання. Саме особи з невисоким рівнем благополуччя мають розглядатися як пріоритетна цільова група тренінгових і консультативних програм, орієнтованих на одночасний розвиток компонентів психологічного капіталу та вмінь емоційної саморегуляції.



Висновки. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. У дорослих з досвідом перебування в скрутних матеріальних обставинах переважає високий рівень інтегративного показника психологічного благополуччя за відносно нижчих значень задоволеності життям і саморегуляції, що відображає ретроспективно осмислений, значною мірою подоланий характер пережитої скрути та може інтерпретуватися як прояв стресозумовленого особистісного зростання.

2. Психологічне благополуччя статистично значуще позитивно пов'язане з усіма компонентами психологічного капіталу та рефлексивними вміннями метакогнітивного рівня. Ядро зв'язків утворюють уміння регулювати власні емоційні стани, самоефективність, уміння здійснювати планування, оцінку і перевірку своїх дій та вміння організовувати процес вирішення проблеми; найслабше з благополуччям пов'язані суто аналітичні рефлексивні вміння.

3. Сукупність метакогнітивних та особистісних ресурсів пояснює близько двох третин дисперсії психологічного благополуччя дорослих у скрутних матеріальних обставинах. Провідними самостійними предикторами благополуччя виступають оптимізм, самоефективність, уміння регулювати власні емоційні стани та надія, що засвідчує взаємодоповнюваність особистісного і метакогнітивного класів ресурсів.

4. Дорослі з невисоким рівнем психологічного благополуччя статистично значуще поступаються особам із високим рівнем за всіма дослідженими ресурсними характеристиками, що емпірично обґрунтовує мішені психологічної інтервенції: розвиток компонентів психологічного капіталу в поєднанні з формуванням умінь емоційної саморегуляції та організації процесу вирішення проблем.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі вбачаємо в розробці й апробації методичного інструментарію визначення стратегій інтерпретації особистого досвіду перебування в скрутних матеріальних обставинах, а також програми тренінгу розвитку продуктивних стратегій інтерпретації такого досвіду, що сприятиме становленню психологічного благополуччя дорослих та слугуватиме інструментом психологічного супроводу вразливих категорій населення під час воєнного стану і післявоєнного відновлення України.

Література:

1. The World Bank. Macro Poverty Outlook for Europe and Central Asia: Ukraine. Washington, DC : World Bank Group, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/macro-poverty-outlook>
2. Ryff C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology. 1989. Vol. 57, № 6. P. 1069–1081.
3. Diener E. Subjective well-being. Psychological Bulletin. 1984. Vol. 95, № 3. P. 542–575.
4. Сердюк Л. Внутрішні ресурси психологічного благополуччя особистості. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2021. № 2–3 (23). С. 91–99. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.10>



5. Huang Y., Heflin C. M., Validova A. Material hardship, perceived stress, and health in early adulthood. *Annals of Epidemiology*. 2021. Vol. 53. P. 69–75. <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2020.08.017>
6. Zábó V., Csiszar A., Ungvari Z., Purebl G. Psychological resilience and competence: key promoters of successful aging and flourishing in late life. *GeroScience*. 2023. Vol. 45, № 5. P. 3045–3058. <https://doi.org/10.1007/s11357-023-00856-9>
7. Як допомогти особистості в період переходу від війни до миру: соціально-психологічний супровід : практичний посібник / за наук. ред. Т. М. Титаренко, М. С. Дворник. Київ : Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2022.
8. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford : Oxford University Press, 2007. 246 p.
9. Олефір В. О., Боснюк В. Ф. Адаптація шкали психологічного капіталу (ПсиКап-12С). *Insight: the psychological dimensions of society*. 2023. № 9. С. 50–71. <https://doi.org/10.32999/KSU2663-970X/2023-9-4>
10. Джеджея В. Б., Зазимко О. В. Психологічний капітал як ресурс критичного мислення особистості раннього дорослого віку в цифровому суспільстві. *Журнал сучасної психології*. 2026. № 2 (41). С. 32–39. <https://doi.org/10.26661/2786-7471/2026-2>
11. Чепелєва Н. В., Рудницька С. Ю. Нормативна модель дискурсивного самопроекування особистості. *Наука і освіта*. 2017. № 11. С. 105–113.
12. Савченко О. В. Рефлексивна компетентність: методи та процедури діагностики. Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2016. 286 с.
13. Балашов Е. М., Каламаж В. О. Діагностика рефлексивних умінь студентів на метакогнітивному рівні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2020. Вип. 2. С. 94–103. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-2-13>
14. Хомуленко Т. Б., Доцевич Т. І. Метапам'ять: наукові підходи та експериментально-інтроспективна методика дослідження. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. Сковороди. Серія «Психологія»*. 2014. № 49. С. 193–211.
15. Забаровська С. М., Кресан О. Д. Методика дослідження психологічного благополуччя особистості. *Психологічний часопис*. 2021. Том 7, № 9 (53). URL: <https://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/1310/827>
16. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15, № 1. P. 1–18.

References:

1. The World Bank. (2023). *Macro Poverty Outlook for Europe and Central Asia: Ukraine*. Washington, DC: World Bank Group. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/publication/macro-poverty-outlook> [in English].
2. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081 [in English].
3. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575 [in English].
4. Serdiuk, L. (2021). Vnutrishni resursy psykholohichnoho blahopoluchchia osobystosti [Internal resources of psychological well-being of personality]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia – Organizational Psychology. Economic Psychology*, 2–3(23), 91–99. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.10> [in Ukrainian].
5. Huang, Y., Heflin, C. M., & Validova, A. (2021). Material hardship, perceived stress, and health in early adulthood. *Annals of Epidemiology*, 53, 69–75. <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2020.08.017> [in English].



6. Zábó, V., Csiszar, A., Ungvari, Z., & Purebl, G. (2023). Psychological resilience and competence: key promoters of successful aging and flourishing in late life. *GeroScience*, 45(5), 3045–3058. <https://doi.org/10.1007/s11357-023-00856-9> [in English].
7. Tytarenko, T. M., & Dvornyk, M. S. (Eds.). (2022). *Yak dopomohty osobystosti v period perekhodu vid viiny do myru: sotsialno-psykholohichniy suprovid* [How to help a personality in the period of transition from war to peace: socio-psychological support]. Kyiv: Institute for Social and Political Psychology of NAES of Ukraine [in Ukrainian].
8. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press [in English].
9. Olefir, V. O., & Bosniuk, V. F. (2023). Adaptatsiia shkaly psykholohichnoho kapitalu (PsyCap-12C) [Adaptation of the psychological capital scale (PsyCap-12C)]. *Insight: the psychological dimensions of society*, 9, 50–71. <https://doi.org/10.32999/KSU2663-970X/2023-9-4> [in Ukrainian].
10. Dzhedzheia, V. B., & Zazymko, O. V. (2026). Psykholohichniy kapital yak resurs krytychnoho myslennia osobystosti rannoho dorosloho viku v tsyfrovomu suspilstvi [Psychological capital as a resource of critical thinking of an early adult personality in digital society]. *Zhurnal suchasnoi psykholohii – Journal of Modern Psychology*, 2(41), 32–39. <https://doi.org/10.26661/2786-7471/2026-2> [in Ukrainian].
11. Chepelieva, N. V., & Rudnytska, S. Yu. (2017). Normativna model dyskursyvnogo samoproektuvannia osobystosti [Normative model of discursive self-designing of personality]. *Nauka i osvita – Science and Education*, 11, 105–113 [in Ukrainian].
12. Savchenko, O. V. (2016). *Refleksyivna kompetentnist: metody ta protsedury diahnostryky* [Reflexive competence: methods and procedures of diagnostics]. Kherson: PP Vyshemyrskyi V. S. [in Ukrainian].
13. Balashov, E. M., & Kalamazh, V. O. (2020). Diahnostyka refleksyivnykh umin studentiv na metakohnityvnomu rivni [Diagnostics of students' reflexive skills at the metacognitive level]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Psykholohichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Psychological Sciences*, 2, 94–103. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-2-13> [in Ukrainian].
14. Khomulenko, T. B., & Dotsevych, T. I. (2014). *Metapamiat: naukovi pidkhody ta eksperymentalno-introspektyvna metodyka doslidzhennia* [Metamemory: scientific approaches and experimental-introspective research methodology]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. H. Skovorody. Serii «Psykhologhiia» – Bulletin of H. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University. Series «Psychology»*, 49, 193–211 [in Ukrainian].
15. Zabarovska, S. M., & Kresan, O. D. (2021). *Metodyka doslidzhennia psykholohichnoho blahopoluchchia osobystosti* [Methodology for studying the psychological well-being of personality]. *Psykhologichniy chasopys – Psychological Journal*, 7(9(53)). Retrieved from <https://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/1310/827> [in Ukrainian].
16. Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18 [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 14.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.05.2026



УДК 364.624.2-053.6:004.738.5-042.72

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-519-532](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-519-532)

Слонченко Євгенія Ігорівна викладач кафедри практичної психології Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м.Київ, <https://orcid.org/0009-0006-5519-051X>

Ющенко Дарина Василівна студентка ОКР Бакалавр спеціальності «Психологія» Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м. Київ

СОЦІАЛЬНА ІЗОЛЯЦІЯ ЯК ПРЕДИКТОР СХИЛЬНОСТІ ДО КОМП'ЮТЕРНОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ ПІДЛІТКІВ

Анотація. Сучасне суспільство переживає період активного розвитку цифрових технологій, які істотно змінюють не лише спосіб комунікації, а й соціальну взаємодію людей. На ці зміни особливо чутливо реагують підлітки, для яких віртуальний світ стає простором для самовираження, спілкування та навчання. З одного боку саме цифровізація відкриває можливості для розвитку, але з іншого саме вона створює передумови для надмірного заглиблення у віртуальний світ, що може призвести до формування залежності.

У сучасному світі спостерігається тенденція до посилення соціальної ізоляції серед підлітків. Її виникненню сприяють як об'єктивні фактори, такі як воєнний стан, дистанційне навчання, скорочення живого спілкування, так і суб'єктивні: невпевненість у собі, емоційна нестабільність, проблеми у стосунках із однолітками. Саме підлітковий вік є ключовим етапом становлення ідентичності, важливим етапом розвитку саморегуляції та зовнішньої адаптації. Відчуття ізоляції не лише ускладнює процес формування цих базових навичок, але й підвищує ризик звернення підлітків до віртуального світу, як до безпечнішої та контрольованої альтернативи.

Комп'ютерна залежність виступає однією з найпоширеніших форм девіантної поведінки підлітків у цифрову епоху. Ця адикція виражається втратою контролю над часом онлайн, зниженням критичності до власної поведінки та поступовим витісненням реальної взаємодії з оточенням віртуальною активністю. Соціальна ізоляція та самотність у цьому віці можуть бути пов'язані з її проявами. Дослідження дозволяє уточнити механізми їх зв'язку та використати результати у профілактичній роботі.

Для проведення дослідження використано тест Кімберлі Янг на інтернет-залежність (Internet Addiction Test) та шкала самотності UCLA (Revised UCLA Loneliness Scale). Для обробки результатів використано кореляцію Спірмена та лінійну регресію.



Результати підтверджують гіпотезу про те, що соціальна ізоляція є значущим предиктором комп'ютерної залежності у підлітків.

SOCIAL ISOLATION AS A PREDICTOR OF COMPUTER ADDICTION PRONENESS IN ADOLESCENTS

Abstract. Modern society is experiencing a period of rapid development of digital technologies, which significantly transform not only communication methods but also social interaction itself. Adolescents are particularly sensitive to these changes, as the virtual world becomes a space for self-expression, communication, and learning. On the one hand, digitalization creates new opportunities for development; on the other hand, it creates conditions for excessive immersion in the virtual world, which may lead to the development of addictive behaviors.

In the contemporary world, there is a growing tendency toward increased social isolation among adolescents. This phenomenon is influenced by both objective factors, such as wartime conditions, distance learning, and reduced face-to-face communication, and subjective factors, including low self-confidence, emotional instability, and difficulties in peer relationships. Adolescence represents a crucial stage in identity formation, as well as an important period for the development of self-regulation and adaptation to the external social environment. Feelings of isolation not only complicate the acquisition of these fundamental skills but also increase the likelihood that adolescents will turn to the virtual world as a safer and more controllable alternative.

Computer addiction is one of the most widespread forms of deviant behavior among adolescents in the digital era. This addiction is characterized by a loss of control over time spent online, reduced critical awareness of one's behavior, and the gradual replacement of real-life interactions with virtual activity. Social isolation and loneliness during adolescence may contribute to the development and manifestation of computer addiction. Investigating this relationship makes it possible to better understand the underlying mechanisms and to apply the findings in preventive interventions.

The study employed Kimberly Young's Internet Addiction Test (IAT) and the Revised UCLA Loneliness Scale. Spearman's correlation coefficient and linear regression analysis were used to process and analyze the data.

The results confirm the hypothesis that social isolation is a significant predictor of computer addiction among adolescents.

Ключові слова: соціальна ізоляція, самотність, усамітнення, комп'ютерна залежність, інтернет залежність, підлітковий вік.

Постановка проблеми. Сьогодні багато підлітків, уникаючи живого спілкування, шукають в інтернеті емоційну підтримку або визнання. Проблеми в комунікативній сфері, які поєднуються з нестабільним емоційним станом,



можуть негативно позначатися на психологічному здоров'ї. Часто поведінка втікача провокує ризик виникнення різних психічних розладів, починаючи з тривоги і закінчуючи депресією. Очевидно, що компенсаторне, тривале перебування в онлайні ще більше поглиблює ізоляцію. А тому саме соціальна ізоляція може виступати важливим предиктором схильності до комп'ютерної залежності.

У сучасній психології соціальна ізоляція розглядається як відсутність або значне обмеження контактів та підтримки, емоційне та фізичне відсторонення від соціуму [1]. На відміну від самотності, яка в загальному розуміється як суб'єктивне відчуття, що може виникати навіть за наявності соціального кола і спілкування, ізоляція постає об'єктивним дефіцитом або відсутністю спілкування через зовнішнього чи внутрішнього роду причини [2].

Більшій актуальності серед науковців соціальна ізоляція набула тоді, коли почала розглядатися в контексті з іншими негативними явищами, першочергово з глобальними кризами. Пандемія COVID-19 та карантинні умови, що суттєво деформували психіку підлітків, можливості розвитку їх навичок взаємодії та повноцінність соціального життя, парадоксально активізували дослідницьку діяльність. Дослідження вчених різних країн засвідчують, що діти, які тривалий час були ізольовані під час пандемії, у п'ять разів частіше потребували допомоги та підтримки спеціалістів, а також мали ознаки ПТСР [3, 4].

Українські ж підлітки, беручи до уваги воєнний стан в Україні, досі часто перебувають на онлайн-навчанні та обмежені у можливості живого спілкування з однолітками з безпекових умов, що закріплює та поглиблює досвід ізоляції часів пандемії.

Не маючи альтернативи безпосередній взаємодії, онлайн середовище трансформувалося в основний, а радше і єдиний спосіб емоційного розвантаження для підлітків, що деструктивно впливає на основне завдання підліткового віку - соціалізація.

Тому вивчення соціальної ізоляції, як чинника схильності до комп'ютерної залежності, стає не лише теоретично важливим, а й практично значущим для психологічної підтримки підлітків, їхніх батьків та педагогів.

Аналіз основних досліджень та публікацій. В дослідження проблематики комп'ютерної залежності, яка активно досліджується сучасними науковцями, великий вклад зробили такі вчені як Б. Браун, К. Янг, М. Гріффітс, Голдберг А., О. Лопес-Фернандес, Х. Понтес, а також українські вчені Н. Максимова, Т. Дуброва, Л. Потапюк, В. Малоголова, Антонов Т., Ємець Д. С. та інші. Проте питання взаємозв'язку саме між соціальною ізоляцією та схильністю до комп'ютерної залежності підлітків залишається недостатньо вивченим, особливо в умовах сучасних викликів.

Мета статті - дослідити та проаналізувати роль соціальної ізоляції на формування комп'ютерної залежності і надати практичні рекомендації для батьків підлітків на основі проведеного дослідження.



Виклад основного матеріалу. Переживання самотності – це нормальне, характерне явище для пубертатного періоду, необхідне для вибудовування власної ідентичності, поглядів на життя, кордонів, рефлексії, які в цей період формування особистості набувають особливого значення. У позитивному контексті самотність може перерости в свідоме усамітнення, де факт зменшення або відсутності стосунків може бути усвідомленим [5]. В такому випадку «самотність» виступає не частиною соціальної дезадаптації, а інструментом, де вибір побути на самоті робиться на користь самопізнання. В гуманістичному підході, за словами А. Маслоу, здатність до усамітнення (solitude) може бути ознакою нормального психологічного здоров'я та самоактуалізації, на відміну від болісної самотності (loneliness). Проте, маючи деструктивну структуру, утворюючись із кризового стану або примусової ізоляції, самотність та усамітнення втрачають свій потенціал, набуваючи форми предиктора залежної поведінки.

Відчуття ізольованості може бути для підлітка не таким критичним, все залежить як від індивідуальних психологічних характеристик, так і причини його виникнення. Воно може мати помітний вплив на емоційний стан та поведінку підлітків, проявляючись у вигляді підвищеної тривожності, депресивності, замкнутості, соціальної фобії, асоціальної поведінки та агресії. До того ж значною мірою виникнення соціальної ізоляції зумовлене дією самих соціальних факторів.

Першим з них стає вплив сім'ї, де основною проблемою стає проблема дефіциту безпечного простору для діалогу між підлітком та дорослим без загрози постраждати психологічно. Коли між дорослими існують конфлікти, або вони занадто відсторонені, схильні до авторитарного стилю виховання, через що не мають довірливого спілкування з підлітком, він відчуває себе самотнім у колі сім'ї. Через відсутність розуміння і батьківської підтримки, підліток може бути не готовим повертатися до соціального кола через страх, що воно принести такі ж емоційні страждання, як і родина. Особливо яскраво самотність починає деформувати особистість тоді, коли значні внутрішні або зовнішні зміни впливають на життя дитини і їй потрібно говорити про це з кимось, але суб'єкт довіри втрачений або не існує.

Другий з факторів – це шкільне середовище та група однолітків, де підліток вперше проходить шлях становлення особистості в колективі і серед ровесників.

Третім постають культурні норми, вплив медіа, психологічним станом людей і нестабільністю суспільства, війною, кризами або епідеміями, які посилюють ізоляцію вимушено, через міграцію, руйнування звичного кола спілкування та навчальних спільнот [6].

Окремим фактором, що об'єднує всі проблеми та формується в умовах цифровізації, стає рятівна втеча в онлайн, яка спровокована тими ж соціальними факторами. Шмиголь та Юшкевич підкреслюють, що головним нюансом



«осучаснення» стає те, що безпосередня взаємодія поступово втрачає свою цінність для підлітка [7]. Ситуація парадоксальна. Технічних можливостей для підтримки зв'язку стає більше, але підлітки все одно опиняються в ізоляції, при цьому піддаючись впливу комп'ютерної залежності. Причинно-наслідковий зв'язок між самотністю та залежністю також підтверджує нещодавнє дослідження японських науковців [8]. Підлітки, які мали на початкових етапах високі показники самотності, з часом починали надмірно користуватися інтернетом, тому результат можна вважати надійним у прогнозуванні залежності.

У контексті сучасності і необмеженості цифрового простору, терміни «комп'ютерна» та «інтернет-залежність» все частіше виступають синонімами, оскільки сам комп'ютер стає лише способом доступу до споживання контенту (соціальних мереж, ігор, відео). Відтак тому інтернет-залежність зараз інтерпретується як основна форма комп'ютерної залежності.

Окреслення залежності від Інтернету, як серйозної патології, сягає кінця ХХ століття. Перші роботи науковців-дослідників адикції, К. Янг і лікаря-психіатра А. Голдберга, дозволили ідентифікувати Інтернет-залежність як компульсивний розлад, який виникає через відсутність саморегуляції в особистості. Якщо Голдберг використовував термін «кіберзалежність» для опису непереборної потреби в перебуванні онлайн, то М. Гріффітс, також один з провідних дослідників залежності, акцентував увагу на поведінковому аспекті, зазначаючи, що причиною залежності стає не мережа як така, а конкретні форми активності в ній.

Узагальнюючи ці поняття, комп'ютерною залежністю називають патологічне прагнення до надмірного користування віртуальним простором, що супроводжується втратою контролю над часом та соціальною дезадаптацією [9].

Згідно з періодизацією Y. Fukuda та ін., підлітки у пубертатний період, віком 10–16 років, особливо вразливі до розвитку залежності за відкритого доступу до Інтернету. Навіть за умов контролю користування технікою з боку школи чи батьків, зберігається ризик зародження адикції, яка починає деформувати поведінку і впливати на соціалізацію вже на ранніх стадіях, незалежно від кількості годин онлайн. Юнацький максималізм, цікавість до нового, але не достатній життєвий досвід полегшує звикання до віртуальних розваг і ускладнює своєчасне усвідомлення кордонів, за якими починається формування залежності [10, 11].

Адикція в даному випадку має психологічний початок і за механікою формування вона подібна до інших залежностей, наприклад, нікотинової чи алкогольної. Проте зміна психологічного стану відбувається через центри задоволення в мозку без впливу хімічних речовин. Виникає так званий стан «пасивного збудження», коли задоволення емоційних потреб досягається без суттєвих зусиль, лише шляхом активації підкіркових центрів, відповідальних за них. Швидке отримання дофаміну закріплюється, поступово перетворюючи захоп-



лення у хронічний процес, де стрес та емоційна лабільність лише посилюють потяг в «безпечного» інтернету.

На основі праць В. Левицького [11] можна виокремити динаміку розвитку комп'ютерної залежності за стадіями:

1. Легке захоплення: коли потреба у необмеженому часі за комп'ютером не сформована, але вже більше ніж проста насолода контентом та сюжетом.
2. Захопленість: характеризується яскраво вираженою потребою, спілкуванням в мережі, де просліджуються натяки на втечу від реальності і переймання ролей героїв гри.
3. Залежність: супроводжується внутрішньо-психологічними змінами самого користувача, як одна з останніх форм залежності, де зникає вся взаємодія з оточуючим світом.
4. Прихильність: етап, коли час у мережі або грі знижується, проте підліток не може відмовитися від комп'ютера, перебуваючи у стані постійної фрустрації поза ним.

Ключова відмінність віртуального середовища з реальним полягає в обмеженні комунікації, як способу самоідентифікації. Реальна взаємодія вимагає від підлітка автентичності та відповідальності за свою поведінку, а онлайн-простір пропонує лише конструктор зручної особистості, якої в реальному житті може не існувати, як і правил. Проте це лише поглиблює розрив між віртуальним «Я» та реальною людиною, породжуючи гостре відчуття самотності в реальному соціумі, де знаходиться підліток.

Діагностика комп'ютерної залежності на ранніх етапах ускладнюється подібністю її симптомів до нормальної вікової кризи, того ж бажання бути на самоті як нормальної риси пубертатного періоду. Проте аналіз наукових праць [12, 13] дозволяє виокремити низку ознак, де ключовою з них постає стан ейфорії, який виникає під час перебування у віртуальному просторі. Цей такий собі механізм позитивного підкріплення стимулює підлітка до постійного повернення у «цифрову зону комфорту». Поза комп'ютером ейфорія швидко замінюється порожнечою, коли позитивні емоції адикта зникають при контакті з реальністю, провокуючи дратівливість, фрустрацію та підвищену тривожність. Згідно з теорією К. Янг [14], цей дискомфорт стає основним стимулом для повернення у віртуальний світ.

Унеможливлення отримувати підтримку від не існуючого соціального середовища породжує так зване замкнуте коло, де соціальна ізоляція поглиблюється та веде до нових емоційних розладів. Доцільно було б оформити це в таку послідовність:

1. Соціальна ізоляція, де відчуття самотності штовхає підлітка проводити більше часу в онлайні.
2. Надмірний час онлайн веде до формування комп'ютерної залежності.



3. Поглиблення ізоляції через залежність від онлайн активностей ще більше скорочують реальні контакти та емоційну підтримку.

4. Психологічні наслідки у вигляді розвитку емоційних розладів (тривожність, депресія, апатія) і порушень соціального функціонування.

Стає очевидним, що з часом як соціальна ізоляція підвищує ризик формування комп'ютерної залежності, так і комп'ютерна залежність посилює явище соціальної ізоляції. Цей цикл неминуче призводить до значних труднощів у функціонуванні і формуванні здорового психологічного стану, що потребує конкретних емпіричних досліджень.

Основною проблемою проведення подібного дослідження є формування репрезентативної вибірки підлітків, які погодяться прийняти участь. Вибірка даного дослідження складається з 47 підлітків віком від 12 до 19 років, що проживають у різних містах (33 учасників) та селах (14 учасників) України, а саме: 19 осіб жіночої статі (40,4%) віком від 11 до 19 років та 28 осіб чоловічої статі (59,6%) віком від 12 до 20 років. Нажаль, відносно невелика вибірка обмежує можливість репрезентувати отримані результати на загальну популяцію дітей підліткового віку, проте дозволяє прослідкувати необхідну тенденцію.

Для підтвердження гіпотези про зв'язок соціальної ізоляції та схильності до комп'ютерної залежності, використано методику «Internet Addiction Test» Кімберлі Янг та шкалу суб'єктивного переживання самотності (UCLA Loneliness Scale), розроблену Д. Расселом, Л. Попелу, М. Фергюсоном. Безперечно, інтернет-залежність та комп'ютерна залежність відмінні явища, проте саме методика Янг є однією з небагатьох адаптованих для україномовного суспільства у даній тематиці. Крім того, використання комп'ютера завжди автоматично означає і використання Інтернету для сучасних підлітків: чи то перегляд відео, чи то геймінг, чи то перегляд сайтів. Діагностика проведена через розповсюдження гугл-форми, що включала згоду участь у дослідженні та збереження анонімності учасників. При інтерпретації додатково аналізувалися демографічні особливості опитаних, вік, стать та освітній рівень, зазначені в гугл-формі.

За результатами проведення тесту «Internet Addiction Test» Кімберлі Янг, відсутня залежність або низьке заглиблення в Інтернет серед опитаних було виявлено в підлітків віком від 17 до 20 років (4 особи - 9%). Це нормальний рівень користування інтернетом, який в цілому відповідає характеристиці сучасного користувача, який вміє контролювати себе та свій час в мережі.

Не виражена інтернет залежність або слабо виражена, легкий ступінь – виявлена в вікових межах від 13 до 17 років (16 осіб - 34%). Результат може свідчити про зародження або потенційний розвиток проблем, пов'язаних з поступовим підвищенням проведення часу в мережі.

Значний вплив мережі на життя виявлено в вікових рамках від 11 до 16 років (26 осіб - 55%). У респондентів, що належать до даної групи результатів, можна



виокремити характерні риси інтернет залежності, що доволі легко помічаються серед підлітків. Часта відсутність самоконтролю при користуванні інтернетом, неусвідомлене бажання перевіряти повідомлення або зайти до гри. Проте всі деструктивні поведінкові прояви, які пов'язані з відсутністю контролю, часто переходять до більш вираженого етапу залежності.

Надмірне користування інтернетом, інтернет залежність виявлено в одного респондента віком 16 років (2%). Занурення в мережу, відповідно, занадто велике і може створювати проблеми в житті підлітка.

Статистично не виявлено великих відмінностей у рівні схильності до залежності при співвідношенні з демографічними показниками та освітнім рівнем респондентів (школярі/студенти). Проте середній показник інтернет залежності серед жіночої статі становив 53,2 бала, тоді як серед чоловічої – 49,4 бала. Можливо, результат обумовлений неоднорідністю сформованої вибірки за показником статі. Хоча, як зазначала сама К. Янг, жінки більш схильні до інтернет залежності.

Серед респондентів у віці від 11 до 13 років також спостерігаються значні проблеми в користуванні інтернетом. Самостійність щодо використання гаджетів та мережі часто ще контролюється батьками в цьому віці, але ми маємо протилежний результат. Одним із можливих пояснень таких показників може бути недостатній рівень контролю з боку дорослих. Саме цей віковий проміжок збігається з підлітковою сепарацією, пошуком себе, прагненням до самостійності та формуванням незалежної від батьків думки. Проте послаблений контроль і відсутній особистий життєвий досвід, при наявності проблем можуть помилково змушувати «втікати» в мережу.

Загалом, серед 57% опитуваних виявлено значний або надмірний вплив Інтернету на повсякденне життя.

Аналіз результатів шкали UCLA демонструє значний рівень самотності серед підлітків. Низький рівень самотності було виявлено в 8 (17%) респондентів. Загалом даний показник відповідає потребі підлітків час від часу побути на самоті, при цьому адекватно функціонуючи в соціумі та належачи до певного соціального кола.

Середній рівень самотності виявлено серед 21 (45%) з опитаних. Супроводжуючись нестабільним емоційним станом та іншими особливостями підліткового віку, такий рівень самотності цілком розповсюджений серед багатьох молодих людей. На результат можуть впливати як періодичні переживання ізоляції від соціуму, так і часткова незадоволеність оточуючими контактами. Проте підліток все ще комунікує з соціальним колом, можливо, з меншою кількістю людей.

Підвищений рівень самотності за результатами тестування зафіксовано серед 17 (36%) респондентів. Хоча для підлітків може бути характерним



підвищене почуття самотності, результат вказує на яскраво виражене незадоволення потреб соціального спрямування. Також роль можуть відігравати індивідуальні особливості характеру, що впливають на взаємодію з оточенням, створюють труднощі з побудовою соціальних зв'язків або обмежують кількість контактів.

Високий рівень самотності виявлено в 1 (2%) з респондентів. Критично високий бал за шкалою може свідчити про відверту ізоляцію від соціуму, оточення, можливо, про недостатній рівень розвитку навичок комунікації. З часом стабільне почуття самотності може підкріпитися іншими психологічними проблемами та окремими депресивними проявами.

З урахуванням того, що результати кожного з респондентів в одній віковій категорії можуть варіюватися, можна сказати, що самотність – це індивідуальний показник, який не має чіткого діапазону залежності зі складовою віку в межах нашої вибірки. Шкала UCLA спрямована на вимірювання саме суб'єктивного переживання самотності, а не кількість соціальних контактів. Результати серед підлітків можуть бути високими навіть в тих, хто має велике коло спілкування, але не відчуває достатньо емоційної близькості або підтримки.

Лише незначна частина респондентів демонструє низький рівень самотності, тоді як переважна більшість підлітків вибірки (83%) має середній або підвищений рівень переживання самотності. Подібний результат може свідчити про те, що дистанціонування або незадоволеність контактами – доволі поширене явище у підлітковому віці.

Для підтвердження зв'язку між соціальною ізоляцією та схильністю до комп'ютерної залежності було проведення кореляційний аналіз, а саме – коефіцієнт кореляції Спірмена, оскільки отримані дані відповідають нормальному розподілу. Результати наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Кореляційний аналіз за коефіцієнтом Спірмена

Змінні	1	2
1. Інтернет-залежність (Янг)	—	0,521
2. Самотність (UCLA)	0,521	—

Проведений кореляційний аналіз свідчить про пряму значущу кореляцію середньої сили ($\rho = 0,521$, $p < 0,001$). Орієнтуючись на загальні критерії щодо кореляції, можна також зауважити що отримані нами дані вважаються помірними. Як вже зазначалося раніше, через нюанси вибірки взаємозв'язок може бути вираженим, але далеким від ідеального.

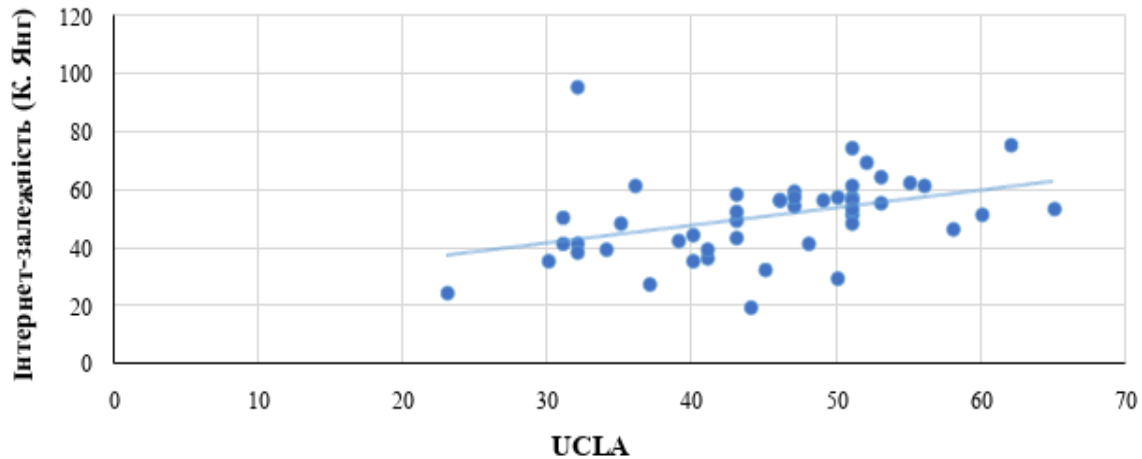
**Зв'язок між рівнем самотності та інтернет залежності**

Рис. 1.1. Зв'язок між рівнем самотності та схильності до інтернет-залежності

Також ми вирішили наочно продемонструвати зв'язок рівня самотності та інтернет-залежності у вигляді діаграми розсіювання. На графіку спостерігається позитивна тенденція зростання показників, що просліджується через поступовий підйом точок зліва направо. Це відповідає результатам кореляції, що зазначали чим вище самотність (вісь X), ти загалом вищає бал Інтернет-залежності (вісь Y).

Щоб остаточно підтвердити точність та важливість наших результатів, додатково було застосовано лінійну регресію. Результати показали, що рівень самотності стає значущим предиктором інтернет-залежності, що підтверджує коефіцієнт $\beta = 0,603$ ($p = 0,006$). Як ми бачимо, зі збільшенням показників самотності очікувано зростає рівень проявів інтернет-залежності, а респонденти з високим рівнем самотності виявляють сильніші ознаки залежної поведінки. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,159$ говорить про те, що серед нашої вибірки приблизно 15,9% рівня інтернет-залежності напряду можна пояснити саме рівнем самотності.

Отож, результати регресійного аналізу узгоджуються з попередньо проведеною кореляцією Спірмена, де також було виявлено позитивний зв'язок між самотністю та залежністю. Якщо кореляційний аналіз показував лише напрямок зв'язку, то регресія дозволила говорити про можливість прогнозування щодо впливу обох факторів в довготривалій перспективі.

Підкреслимо, подібний зв'язок не вказує на пряму причинність. Можливо, саме інтернет-залежність у деяких випадках серед опитаних і спричинює відчуття самотності, а не навпаки. Може також існувати спільний фактор. Наприклад, високий рівень депресії чи тривожності, які виступають супутніми симптоми до обох наших змінних, одночасно збільшують і самотність, і потяг в



мережу. Також одним з мінусів дослідження стає унеможливлення урахування перспектив часу, через що неможливо робити висновки про умовну послідовність утворення досліджуваних нами феноменів.

Узагальнюючи результат, можна стверджувати, що соціальна ізоляція, яка в даному дослідженні пояснена нами через показник суб'єктивного переживання самотності, дійсно виступає значущим предиктором схильності до інтернет- та комп'ютерної залежності серед підлітків.

Висновки. Соціальна ізоляція та комп'ютерна залежність мають взаємне підсилення через стимуляцію втечі в онлайн, яка в свою чергу ще більше знижує реальну соціальну взаємодію. В формуванні залежності важливу роль відіграє сімейне коло, батьки, досвід спілкування з однолітками та індивідуальні характеристики. Комп'ютерна залежність формується не лише з проблеми надмірного використання гаджетів, а і з проблеми соціалізації та емоційного розвитку.

В умовах військового стану в країні і оточуючих щоденних подій, де підлітки піддаються постійному впливу стресу, батьки можуть дозволяти довше відволікатися на відео, спілкування в соціальних мережах або ігри. Часто час проведений в мережі не контролюється, скочується до безцільного перегляду сайтів чи погодинного геймінгу. В будь якому разі, ризик втечі до інтернету, як і ризик утворення залежності в такому ранньому віці, вищає, особливо з урахуванням нинішніх складних умов.

Через розвиток психологічних проблем підлітки в ізоляції часто вдаються до стратегій компенсації, а способом полегшення самопочуття стає віртуальний простір. Подібний спосіб не знижує ізоляцію, а може посилювати її, ризикуючи привести підлітка до зародження адиктивної поведінки. Зростання ролі цифрового середовища в житті підлітків змінює способи адаптації до складних життєвих ситуацій. Результати нашого дослідження підкреслюють необхідність дослідження даної проблеми.

Проведення подальших досліджень дозволило б відстежити, як саме соціальна ізоляція впливає на розвиток комп'ютерної залежності в динаміці, наприклад, декількох років. Додатково дослідження підлітків із різних соціальних або культурних середовищ було б корисним для виявлення конкретних факторів ризику. Розробка програми корекції, спрямованої на розрив «замкнутого кола» між соціальною ізоляцією та залежністю від комп'ютера, була б гарним вкладом в психологічну науку та методи профілактики залежності.

Література

1. Харченко Н., Кузнєцов Е. Соціальна ізоляція в контексті пандемії COVID-19 : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Психологічні ресурси особистості під час пандемії COVID-19». 2021. С. 73–75. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/727984/1/26_10_2021.pdf (дата звернення: 01.06.2026).



2. Наумчик Н., Харченко В., Миронюк Ю. Психологічні прояви усамітнення в підлітковому віці. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. Серія «Психологія»*. 2024. Т. 51. № 2. С. 127–137. DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51\(2\).11](https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).11).
3. Loades M. E., Chatburn E., Higson-Sweeney N. та ін. Rapid systematic review: The impact of social isolation and loneliness on the mental health of children and adolescents in the context of COVID-19. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*. 2020. Vol. 60. No. 1. P. 6–7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2020.05.009>.
4. Sharma M., Idele P., Manzini A. та ін. Life in Lockdown: Child and adolescent mental health and well-being in the time of COVID-19. Florence : UNICEF Office of Research – Innocenti, 2021. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED615551.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
5. Лисенкова І. П., Данилова А. С., Очнєва М. С. Соціофобія як результат соціальної ізоляції. *Вісник Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка. Серія: Психологія*. 2024. № 1. С. 100–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.18>.
6. Лобанова А. С., Черноус Л. С., Шимко І. М. Соціальні травми дітей та підлітків в умовах війни: характер, види, наслідки і шляхи їх подолання. *Habitus*. 2025. № 75(1). С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/hbts.75.1.9>.
7. Шмиголь М. Ф., Юшкевич Ю. С. Інформаційне суспільство в Україні: реальність та виклики. *Наукове пізнання: методологія та технологія*. 2023. № 1(51). С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.24195/sk1561-1264/2023-1-1>.
8. Fukuya Y., Suyama S., Ogawa S. та ін. Association of Loneliness with Problematic Internet Use Among Adolescents Aged 10 to 16: A Longitudinal Study. *International Journal of Mental Health and Addiction*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11469-025-01556-5>.
9. Плоткіна Л. П., Коваленко В. О. Комп'ютерна залежність як вид адиктивної поведінки підлітків. *Освіта і наука у XXI столітті : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 22–23 жовтня 2020 р.)*. Житомир, 2020. С. 297–301. URL: https://www.zhim.org.ua/nauka/zbirnuk_mater_22_10_2020.pdf#page=297 (дата звернення: 01.06.2026).
10. Ванда М. А., Бондаренко Н. Б. Інтернет-залежність: передумови, ознаки та ризики для підлітків. *Психологія та психосоціальні інтервенції*. 2019. № 2. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-2348.2019.2.37-42>.
11. Левицький В. Е. Окремі рекомендації щодо подолання та профілактики залежності підлітків від комп'ютерних ігор. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2017. № 14. С. 90–92. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/Zbirnik_HIST/Zbirnik_HIST_14_2017.pdf (дата звернення: 01.06.2026).
12. Скоробагатська О. І. Проблема інтернет-залежності підлітків у сучасних психолого-педагогічних дослідженнях. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 10(94). С. 186–200. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2019.10/186-200>.
13. Малоголова О. О. Інтернет-залежність та її вплив на підлітків. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. 1. № 54. С. 89–94. URL: <http://appspsychology.org.ua> (дата звернення: 01.06.2026).
14. Young K. S. Internet Addiction: The Emergence of a New Clinical Disorder. *Cyber Psychology & Behavior*. 1998. Vol. 1. No. 3. P. 237–244. DOI: <https://doi.org/10.1089/cpb.1998.1.237>.

References

1. Kharchenko, N., & Kuznietsov, E. (2021). Sotsialna izoliatsiia v konteksti pandemii COVID-19 [Social isolation in the context of the COVID-19 pandemic]. In *Psykhologichni resursy osobystosti pid chas pandemii COVID-19: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Psychological resources of personality during the COVID-19 pandemic: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference] (pp. 73–75). Retrieved from: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/727984/1/26_10_2021.pdf [in Ukrainian].



2. Naumchyk, N., Kharchenko, V., & Myroniuk, Yu. (2024). Psykholohichni proiavy usamitnennia v pidlitkovomu vitsi [Psychological manifestations of solitude in adolescence]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii. Seriiia «Psykhologhiia»* – Bulletin of Kyiv Institute of Business and Technology. Series «Psychology», 51(2), 127–137. DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51\(2\).11](https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).11) [in Ukrainian].
3. Loades, M. E., Chatburn, E., Higson-Sweeney, N., Reynolds, S., Shafran, R., Brigden, A., & Crawley, E. (2020). Rapid systematic review: The impact of social isolation and loneliness on the mental health of children and adolescents in the context of COVID-19. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 60(1), 6–7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2020.05.009>
4. Sharma, M., Idele, P., Manzini, A., Aladro, C. P., Ipince, A., Olsson, G., & Anthony, D. (2021). Life in Lockdown: Child and adolescent mental health and well-being in the time of COVID-19. *Florence: UNICEF Office of Research – Innocenti*. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED615551.pdf>
5. Lysenkova, I. P., Danylova, A. S., & Ochnieva, M. S. (2024). Sotsiofobiia yak rezultat sotsialnoi izoliatsii [Social phobia as a result of social isolation]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni A. S. Makarenka. Seriiia: Psykhologhiia* – Bulletin of Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko. Series: Psychology, 1, 100–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.18> [in Ukrainian].
6. Lobanova, A. S., Chernous, L. S., & Shymko, I. M. (2025). Sotsialni travmy ditei ta pidlitkiv v umovakh viiny: kharakter, vydy, naslidky i shliakhy yikh podolannia [Social traumas of children and adolescents in wartime: nature, types, consequences and ways of overcoming them]. *Habitus*, 75(1), 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/hbts.75.1.9> [in Ukrainian].
7. Shmyhol, M. F., & Yushkevych, Yu. S. (2023). Informatsiine suspilstvo v Ukraini: realnist ta vyklyky [Information society in Ukraine: reality and challenges]. *Naukove piznannia: metodolohiia ta tekhnolohiia* – Scientific Cognition: Methodology and Technology, 1(51), 4–9. DOI: <https://doi.org/10.24195/sk1561-1264/2023-1-1> [in Ukrainian].
8. Fukuya, Y., Suyama, S., Ogawa, S., Yamawaki, K., Morisaki, N., & Ishitsuka, K. (2025). Association of Loneliness with Problematic Internet Use Among Adolescents Aged 10 to 16: A Longitudinal Study. *International Journal of Mental Health and Addiction*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11469-025-01556-5>
9. Plotkina, L. P., & Kovalenko, V. O. (2020). Kompiuterna zalezhnist yak vyd adyktyvnoi povedinky pidlitkiv [Computer addiction as a type of addictive behavior among adolescents]. In *Osvita i nauka u XXI stolitti: materialy XXI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Education and science in the XXI century: Proceedings of the XXI International Scientific and Practical Conference] (pp. 297–301). Zhytomyr: Zhytomyr Medical Institute. Retrieved from: https://www.zhim.org.ua/nauka/zbirnuk_mater_22_10_2020.pdf#page=297 [in Ukrainian].
10. Vanda, M. A., & Bondarenko, N. B. (2019). Internet-zalezhnist: peredumovy, oznaky ta ryzyky dlia pidlitkiv [Internet addiction: prerequisites, signs and risks for adolescents]. *Psykhologhiia ta psykhosotsialni interventsii* – Psychology and Psychosocial Interventions, 2, 37–42. DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-2348.2019.2.37-42> [in Ukrainian].
11. Levytskyi, V. E. (2017). Okremi rekomendatsii shchodo podolannia ta profilaktyky zalezhnosti pidlitkiv vid kompiuternykh ihor [Recommendations for overcoming and preventing adolescents' dependence on computer games]. *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohii Universytetu «Ukraina»* – Collection of Scientific Papers of Khmelnytskyi Institute of Social Technologies of University «Ukraine», 14, 90–92. Retrieved from: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/Zbirnik_HIST/Zbirnik_HIST_14_2017.pdf [in Ukrainian].



ISSN (print) 2708-7530

Наукові перспективи № 6(72) 2026

12. Skorobahatska, O. I. (2019). Problema internet-zalezhnosti pidlitkiv u suchasnykh psykhologo-pedahohichnykh doslidzhenniakh [The problem of adolescent internet addiction in modern psychological and pedagogical research]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii* – Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies, 10(94), 186–200. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2019.10/186-200> [in Ukrainian].

13. Maloholova, O. O. (2019). Internet-zalezhnist ta yii vplyv na pidlitkiv [Internet addiction and its impact on adolescents]. *Aktualni problemy psykholohii* – Actual Problems of Psychology, 1(54), 89–94. Retrieved from: <http://appspsychology.org.ua> [in Ukrainian].

14. Young, K. S. (1998). Internet Addiction: The Emergence of a New Clinical Disorder. *CyberPsychology & Behavior*, 1(3), 237–244. DOI: <https://doi.org/10.1089/cpb.1998.1.237>

Дата першого надходження статті до видання: 13.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.05.2026





УДК 159.944.4:159.923.2:355.01

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-533-545](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-533-545)

Стеценко Алла Іванівна кандидат психологічних наук, доцент кафедри практичної психології, Університету Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, <https://orcid.org/0000-0001-7451-2488>

Апшай Магдалина Михайлівна здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Практична психологія», кафедри практичної психології, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, <https://orcid.org/0009-0001-6448-0694>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК АДАПТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПЕРІОДУ РАННЬОЇ ДОРОСЛОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз емоційного інтелекту як чинника адаптивності особистості періоду ранньої дорослості в умовах війни. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку психологічних ресурсів, що забезпечують ефективне функціонування особистості в умовах тривалої невизначеності, стресу та суспільних трансформацій, спричинених воєнними подіями.

Розкрито сутність емоційного інтелекту як інтегрального психологічного утворення, що охоплює здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, розпізнавати емоційні стани інших людей і використовувати емоційну інформацію у процесі соціальної взаємодії. Узагальнено наукові підходи до розуміння адаптивності як здатності особистості ефективно пристосовуватися до змінних умов середовища, зберігати психологічну рівновагу та реалізовувати власний потенціал.

Визначено особливості адаптації в період ранньої дорослості, пов'язані з професійним становленням, досягненням самостійності, побудовою міжособистісних стосунків і формуванням життєвих перспектив. Встановлено, що в умовах війни процес адаптації ускладнюється впливом хронічного стресу, загрози безпеці, вимушених життєвих змін та невизначеності майбутнього.

Обґрунтовано взаємозв'язок емоційного інтелекту й адаптивності особистості та доведено, що розвиток емоційної саморегуляції, емпатії та конструктивних копінг-стратегій сприяє зміцненню психологічної стійкості й успішній адаптації до складних життєвих обставин. Емоційний інтелект визначено як інтегральний психологічний ресурс особистості, що підтримує її адаптаційний



потенціал в умовах воєнних викликів. Окреслено напрями розвитку емоційного інтелекту осіб ранньої дорослості шляхом психоедукації, формування навичок емоційної саморегуляції, розвитку емпатії та конструктивних способів подолання стресу.

Ключові слова: емоційний інтелект, адаптивність, рання дорослість, психологічна стійкість, саморегуляція, копінг-стратегії, війна.

Stetsenko Alla Ivanivna PhD in Psychology, Associate Professor, Department of Practical Psychology, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, <https://orcid.org/0000-0001-7451-2488>

Apshai Magdalyna Mykhailivna Master's Degree Student in Practical Psychology, Department of Practical Psychology, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, <https://orcid.org/0009-0001-6448-0694>

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF PERSONAL ADAPTABILITY IN EARLY ADULTHOOD DURING THE WAR

Abstract. The article presents a theoretical analysis of emotional intelligence as a factor of personality adaptability in early adulthood under wartime conditions. The relevance of the study is determined by the need to identify psychological resources that ensure effective personal functioning in conditions of prolonged uncertainty, stress, and social transformations caused by war.

The essence of emotional intelligence is revealed as an integral psychological construct that includes the ability to recognize, understand, and regulate one's own emotions, identify the emotional states of others, and use emotional information in the process of social interaction. Scientific approaches to understanding adaptability as an individual's ability to effectively adjust to changing environmental conditions, maintain psychological balance, and realize personal potential are summarized.

The study identifies the specific features of adaptation in early adulthood associated with professional development, achieving independence, building interpersonal relationships, and shaping life prospects. It is established that under wartime conditions the adaptation process becomes more complicated due to chronic stress, security threats, forced life changes, and uncertainty about the future.

The relationship between emotional intelligence and personality adaptability is substantiated, and it is demonstrated that the development of emotional self-regulation, empathy, and constructive coping strategies contributes to strengthening psychological resilience and successful adaptation to difficult life circumstances. Emotional intelligence is defined as an integral psychological resource that supports an individual's adaptive potential in the face of wartime challenges. The directions for



developing emotional intelligence in young adults are outlined through psychoeducation, the formation of emotional self-regulation skills, the development of empathy, and the acquisition of constructive stress-coping strategies.

Keywords: emotional intelligence, adaptability, early adulthood, psychological resilience, self-regulation, coping strategies, war.

Постановка проблеми. Сучасні суспільні трансформації, спричинені повномасштабною війною в Україні, істотно впливають на психологічний стан населення, особливо осіб періоду ранньої дорослості, які перебувають на етапі професійного становлення, побудови міжособистісних стосунків, формування життєвих цілей та самореалізації. Постійна дія стресогенних чинників, пов'язаних із загрозою безпеці, вимушеними змінами способу життя, невизначеністю майбутнього та високим емоційним напруженням, висуває підвищені вимоги до адаптаційних можливостей особистості. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження психологічних ресурсів, які сприяють збереженню психо-емоційної рівноваги та ефективному пристосуванню до нових життєвих реалій.

Одним із таких ресурсів є емоційний інтелект, що забезпечує здатність людини усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоційні стани, конструктивно взаємодіяти з оточенням і долати наслідки стресу. Високий рівень розвитку емоційного інтелекту сприяє формуванню адаптивних стратегій поведінки, підвищує психологічну стійкість та здатність до ефективного функціонування в умовах соціальної нестабільності. У зв'язку з цим особливого наукового значення набуває вивчення емоційного інтелекту як чинника адаптивності особистості періоду ранньої дорослості під час війни, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема емоційного інтелекту як важливого психологічного ресурсу адаптивності особистості привертає значну увагу сучасних дослідників. Теоретичні засади розуміння емоційного інтелекту, його структури та ролі у функціонуванні особистості висвітлено у працях Д. Гоулмана [5], Р. Бар-Она [18], Дж. Меєра, П. Селовея та Д. Карузо [19], а також О. Лелюх-Степанчук [8]. Значення емоційного інтелекту для особистісного розвитку, резильєнтності та ефективного подолання стресових ситуацій розкрито у дослідженнях О. Лящ, О. Хуртенко та С. Марчук [9], М. Лабач [6]. Психологічні особливості адаптивності особистості та її прояви в період ранньої дорослості досліджували Л. Турчина [15] та О. Тюріна [16]. Безпосередньо взаємозв'язок емоційного інтелекту й адаптивності особистості висвітлено у працях О. Богуславської [3], Н. Подоляк [11], Л. Бутузової та Ю. Міської [4].

Водночас проблема емоційного інтелекту як чинника адаптивності особистості періоду ранньої дорослості в умовах війни залишається недостатньо узагальненою, що зумовлює необхідність її подальшого теоретичного вивчення.



Мета статті – теоретично обґрунтувати роль емоційного інтелекту як чинника адаптивності особистості періоду ранньої дорослості в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Дослідження емоційного інтелекту як чинника адаптивності особистості потребує насамперед уточнення сутності цього феномену. У сучасній психологічній науці емоційний інтелект розглядається як складне інтегральне утворення, що поєднує здатність людини усвідомлювати, розуміти, виражати й регулювати власні емоції, а також розпізнавати емоційні стани інших людей і враховувати їх у процесі міжособистісної взаємодії. Як зазначають О. Лящ, О. Хуртенко та С. Марчук, емоційний інтелект охоплює внутрішньоособистісний і міжособистісний компоненти, які забезпечують ефективну соціальну взаємодію, адаптацію до життєвих викликів та конструктивне подолання стресових ситуацій [9].

Аналіз розвитку наукових уявлень про емоційний інтелект засвідчує, що цей феномен сформувався на перетині досліджень емоційної та інтелектуальної сфер особистості. О. Лелюх-Степанчук [8] підкреслює, що емоційний інтелект є специфічною інтелектуальною здатністю, яка забезпечує усвідомлення, розуміння та регуляцію власних емоцій і емоцій інших людей. Особливого значення в його структурі набувають емоційна обізнаність, саморегуляція, емпатія та здатність до управління емоційними станами, оскільки саме ці характеристики сприяють ефективній міжособистісній взаємодії, успішному розв'язанню життєвих труднощів і пристосуванню особистості до умов навколишнього середовища.

У цьому контексті важливим є підхід С. Подофей [12], яка наголошує, що основу емоційного інтелекту становлять самосвідомість, самоконтроль, соціальна свідомість і здатність будувати міжособистісні стосунки. На думку дослідниці, емоційний інтелект виявляється у здатності особистості усвідомлювати власні емоції, керувати ними, розпізнавати емоційні стани інших людей та використовувати емоційну інформацію для ефективної взаємодії й досягнення поставлених цілей.

Подібну позицію висловлює В. Сорокіна, яка розглядає емоційний інтелект як важливий психологічний ресурс особистості, що сприяє формуванню конструктивної ідентичності, соціальній взаємодії та особистісному розвитку [14].

Важливим для розуміння генези поняття є твердження М. Лабач про те, що «термін з'явився наприкінці минулого століття у публікаціях американських учених Г. Гарднера (1983), П. Саловея (1990) та Дж. Майєра (1993), які розглядали його як підструктуру соціального інтелекту. Емоційний інтелект автори оригінальної концепції визначали як «групу ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню та розумінню власних емоцій і емоцій оточення» [6, с. 124].

В. Лагодзінська, своєю чергою, зазначає, що емоційний інтелект – «це здатність розпізнавати, розуміти, виражати та регулювати емоції – виступає ключовим чинником суб'єктивного благополуччя. Він сприяє внутрішній гармонії,



позитивному емоційному самопочуттю, адаптації до змін, зниженню рівня емоційного виснаження та підвищенню задоволеності професійною діяльністю» [7, с. 141].

У науковій літературі структура емоційного інтелекту розглядається через сукупність взаємопов'язаних здібностей і компетентностей. Дж. Мейер і П. Саловей [19] виокремлюють здатність усвідомлювати власні емоції, керувати ними, використовувати емоційні стани для самомотивації, розуміти емоції інших людей і підтримувати ефективні міжособистісні взаємини. Д. Гоулман [5] до основних складових емоційного інтелекту відносить емоційну самосвідомість, самоконтроль, соціальну чутливість та управління стосунками. Р. Бар-Он [18] трактує емоційний інтелект як сукупність некогнітивних здібностей і компетентностей, що забезпечують успішну адаптацію особистості до життєвих обставин, конструктивну взаємодію з оточенням та досягнення психологічного благополуччя.

Узагальнюючи зазначені підходи, можна стверджувати, що емоційний інтелект є не лише здатністю до розпізнавання й регуляції емоцій, а й важливим механізмом особистісної ефективності. Його значення виявляється у здатності людини зберігати внутрішню рівновагу, адекватно реагувати на складні життєві обставини, підтримувати соціальні зв'язки та обирати конструктивні способи поведінки. Саме тому емоційний інтелект доцільно розглядати як один із провідних психологічних ресурсів адаптивності особистості.

Аналіз представлених наукових підходів дає підстави стверджувати, що, незважаючи на відмінності у трактуванні структури емоційного інтелекту, більшість дослідників розглядають його як комплекс психологічних здібностей, пов'язаних з усвідомленням, розумінням і регуляцією емоцій. Узагальнення наукових позицій дозволяє визначити емоційний інтелект не лише як характеристику емоційної сфери особистості, а як важливий ресурс саморегуляції, соціальної взаємодії та ефективного пристосування до життєвих викликів.

Адаптивність у сучасній психології визначається як ключова характеристика особистості, що забезпечує її здатність ефективно реагувати на зміни середовища, долати труднощі та зберігати психологічну рівновагу. Л. Турчина зазначає, що адаптивність виявляється у здатності людини гнучко пристосовуватися до нових умов життя, підтримувати продуктивну взаємодію із соціальним середовищем, зберігати емоційну стабільність та реалізовувати власний потенціал. Особливого значення ця якість набуває в період ранньої дорослості, коли особистість стикається з необхідністю професійного самовизначення, побудови близьких стосунків, досягнення соціальної самостійності та прийняття відповідальності за власне життя [15].

Період ранньої дорослості характеризується інтенсивними змінами в особистісній, професійній та соціальній сферах, що потребує активного залучення



адаптаційних ресурсів. О. Тюріна [16] підкреслює, що важливими психологічними чинниками успішної адаптації в цей віковий період є сформованість самосвідомості, здатність до саморегуляції, відповідальність за власний вибір та готовність до засвоєння нових соціальних ролей. У ранній дорослості молода людина поступово переходить до самостійного способу життя, набуває досвіду прийняття відповідальних рішень, визначає професійні та соціальні орієнтири, формує життєві цінності й особистісні пріоритети.

А. Балкова [1] розглядає адаптивність як важливу умову ефективного функціонування людини в мінливих умовах життєдіяльності. Вона проявляється у здатності особистості гнучко реагувати на зовнішні зміни, використовувати власні психологічні ресурси для подолання труднощів і підтримувати внутрішню рівновагу.

Н. Пеліпака, у свою чергу, визначає адаптивність як інтегральну характеристику особистості, що забезпечує ефективне пристосування до змінних умов життєдіяльності та сприяє збереженню психологічної рівноваги. Високий рівень адаптивності пов'язаний із розвиненими навичками саморегуляції, гнучкістю мислення, емоційною рівноваженістю та готовністю до особистісних змін [10].

Аналіз наукових підходів свідчить, що адаптивність у період ранньої дорослості виступає не лише результатом пристосування до нових умов життя, а й показником психологічної зрілості особистості. Її формування пов'язане зі здатністю людини до саморегуляції, прийняття відповідальності за власні рішення, гнучкого реагування на зміни та конструктивного подолання життєвих труднощів. Саме тому розвиток адаптивності набуває особливого значення в умовах підвищених соціальних і психологічних викликів.

Особливої актуальності проблема адаптивності набуває в умовах війни, яка суттєво трансформує життєвий простір молодшої людини та створює додаткові психологічні виклики. Період ранньої дорослості, що зазвичай пов'язаний із професійним становленням, побудовою близьких стосунків, досягненням економічної самостійності та реалізацією життєвих планів, в умовах воєнного часу супроводжується високим рівнем невизначеності та нестабільності. Молоді люди нерідко стикаються з вимушеною зміною місця проживання, розлукою з членами родини, порушенням звичних соціальних зв'язків, обмеженням професійних можливостей і необхідністю перегляду власних життєвих перспектив.

Додатковими чинниками психологічного навантаження виступають постійна загроза безпеці, вплив травматичних подій, інформаційне перенасичення повідомленнями про воєнні дії, економічна нестабільність та переживання за майбутнє. Для частини осіб ранньої дорослості актуальними є також мобілізаційні ризики, адаптація до нових соціальних ролей, пов'язаних із волонтерською діяльністю, військовою службою або підтримкою близьких, які перебувають у зоні бойових дій. За таких умов суттєво зростає потреба в психологічних



ресурсах, що забезпечують здатність ефективно реагувати на стресогенні впливи, підтримувати емоційну рівновагу та зберігати продуктивність життєдіяльності.

У зв'язку з цим особливого значення набуває емоційний інтелект як внутрішній ресурс особистості, що сприяє усвідомленню власних переживань, регуляції емоційних реакцій, конструктивному подоланню стресу та підтриманню ефективної взаємодії з оточенням. Саме здатність розуміти й контролювати власні емоційні стани, а також враховувати емоційні переживання інших людей створює психологічні передумови для успішної адаптації молодого людини до складних умов воєнного часу.

Отже, адаптивність у період ранньої дорослості є важливою передумовою психологічної зрілості, соціальної активності та ефективної самореалізації. Вона забезпечує здатність молодого людини не лише пристосовуватися до зовнішніх змін, а й зберігати внутрішню цілісність, продуктивність і здатність до розвитку. В умовах війни значення адаптивності суттєво зростає, оскільки молода особистість змушена функціонувати в ситуації тривалої невизначеності, підвищеної тривожності, загрози безпеці та руйнування звичних життєвих орієнтирів.

Взаємозв'язок емоційного інтелекту й адаптивності особистості ранньої дорослості особливо виразно простежується в умовах війни. О. Богуславська зазначає, що здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати емоційні переживання виступає важливим ресурсом успішного пристосування до складних життєвих обставин. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє розвитку психологічної стійкості, гнучкості поведінки та здатності конструктивно реагувати на стресогенні впливи середовища. У період ранньої дорослості це має особливе значення, оскільки саме в цей час особистість приймає важливі життєві рішення та формує стратегії подальшого розвитку [3].

Н. Подоляк [11] підкреслює, що емоційний інтелект і адаптивність перебувають у тісному взаємозв'язку та функціонують у єдиному психологічному просторі, взаємно підсилюючи один одного. За результатами дослідження, особи з високим рівнем адаптивності характеризуються більш розвиненими навичками самомотивації, управління власними емоціями, емпатії та розпізнавання емоційних станів інших людей. Натомість низький рівень адаптивності супроводжується недостатнім розвитком емоційної саморегуляції, труднощами в розумінні емоцій та зниженим рівнем емпатії. Це дає підстави розглядати емоційний інтелект як важливий психологічний ресурс, що сприяє збереженню психологічної стійкості та ефективній взаємодії з соціальним оточенням.

На думку Т. Барилко [2], емоційний інтелект набуває особливого значення в ситуаціях підвищеної невизначеності та тривалого психоемоційного навантаження, оскільки забезпечує більш ефективне використання внутрішніх ресурсів



особистості. В умовах війни адаптація ускладнюється впливом хронічного стресу, переживанням загрози безпеці, зміною звичного способу життя та необхідністю швидко реагувати на нові виклики. За таких обставин високий рівень емоційного інтелекту сприяє збереженню психологічної рівноваги, підтриманню соціальних зв'язків і здатності конструктивно долати наслідки кризових подій.

В. Шмендрук [17] зазначає, що емоційний інтелект відіграє важливу роль у процесі соціально-психологічної адаптації, оскільки забезпечує ефективну взаємодію особистості з навколишнім середовищем. Розвинена здатність розуміти емоційні стани інших людей, адекватно реагувати на них і вибудовувати конструктивні міжособистісні відносини сприяє успішному входженню в нові соціальні умови та зниженню рівня психологічного напруження.

Л. Бутузова та Ю. В. Міськова [4] також наголошують, що емоційний інтелект сприяє успішній соціально-психологічній адаптації завдяки здатності особистості ефективно взаємодіяти з людьми, адекватно реагувати на емоційно насичені ситуації та підтримувати конструктивні форми поведінки в умовах професійних і життєвих змін.

Важливим механізмом впливу емоційного інтелекту на адаптивність є вибір копінг-стратегій. Т. Пономаренко та І. Дорошенко звертають увагу на те, що особи з високим рівнем емоційного інтелекту частіше використовують проблемно орієнтовані способи подолання труднощів, які передбачають активний пошук рішень і конструктивне реагування на стресові ситуації. Натомість недостатній розвиток емоційного інтелекту пов'язаний зі схильністю до неадаптивних форм поведінки, зокрема уникнення проблем або емоційного дистанціювання. У контексті воєнних викликів така закономірність набуває особливого значення, оскільки саме ефективні способи подолання стресу забезпечують збереження психологічної стійкості та успішну адаптацію особистості до умов невизначеності [13].

Емоційний інтелект і адаптивність перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємно підсилюють один одного. Розвинені навички емоційної саморегуляції, емпатії, самомотивації та усвідомлення власних переживань сприяють вибору конструктивних стратегій поведінки, підтриманню психологічної стійкості та ефективному функціонуванню особистості в умовах невизначеності. У контексті воєнних викликів емоційний інтелект можна розглядати як один із провідних внутрішніх механізмів забезпечення адаптаційного потенціалу молодшої людини.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу дає підстави розглядати вплив емоційного інтелекту на адаптивність особистості як послідовний психологічний механізм. Зокрема, розвиток емоційного інтелекту сприяє формуванню навичок емоційної саморегуляції, які, своєю чергою, забезпечують вибір конструктивних копінг-стратегій у складних життєвих ситуаціях. Викорис-



тання ефективних способів подолання труднощів сприяє зміцненню психологічної стійкості особистості, що в підсумку забезпечує її успішну адаптацію до умов воєнного часу. Отже, взаємозв'язок між досліджуваними феноменами може бути представлений у такій послідовності: емоційний інтелект → емоційна саморегуляція → конструктивні копінг-стратегії → психологічна стійкість → адаптивність особистості.

Таким чином, емоційний інтелект виступає важливим чинником адаптивності особистості періоду ранньої дорослості в умовах війни. Його розвиток забезпечує здатність людини краще усвідомлювати власні переживання, контролювати емоційні реакції, підтримувати соціальні контакти, зберігати внутрішню рівновагу та конструктивно діяти в кризових ситуаціях. Особливо значущими проявами емоційного інтелекту в цьому контексті є самотивація, емоційна саморегуляція, емпатія, гнучкість поведінки та здатність до розуміння інших людей.

З огляду на встановлений взаємозв'язок між емоційним інтелектом та адаптивністю особистості, важливим напрямом психологічної роботи в умовах війни є впровадження засобів розвитку емоційного інтелекту з метою підвищення здатності молодих людей ефективно реагувати на стресогенні впливи середовища, зберігати психологічну рівновагу та підтримувати продуктивне соціальне функціонування. Особливої актуальності така робота набуває в період ранньої дорослості, коли особистість одночасно вирішує завдання професійного становлення, побудови міжособистісних стосунків і самореалізації в умовах воєнної реальності.

Одним із провідних напрямів розвитку емоційного інтелекту є формування емоційної усвідомленості шляхом проведення психоедукаційних занять, спрямованих на ознайомлення з природою емоцій, механізмами стресу та способами психологічної самопомоги. Такі заходи сприяють кращому розумінню власних переживань і розвитку навичок конструктивного емоційного реагування.

Важливе місце посідає розвиток навичок емоційної саморегуляції. З цією метою доцільно використовувати техніки усвідомленого дихання, релаксаційні вправи, елементи майндфулнес-практик та прийоми когнітивного переосмислення стресових подій, що сприяють зниженню тривожності та підвищенню стресостійкості особистості.

Не менш значущим напрямом є розвиток емпатії та навичок ефективної міжособистісної взаємодії. Тренінгові вправи на активне слухання, розпізнавання емоційних станів інших людей і конструктивну комунікацію сприяють зміцненню соціальних зв'язків та підвищують рівень соціальної підтримки, що є важливим ресурсом адаптації в умовах війни.

Підвищенню адаптивності також сприяє формування конструктивних копінг-стратегій, орієнтованих на аналіз проблемних ситуацій, пошук соціальної



підтримки, прийняття рішень та використання ресурсних способів подолання труднощів. Такий підхід зменшує ризик застосування неадаптивних форм поведінки та сприяє ефективнішому пристосуванню до умов невизначеності.

Отже, розвиток емоційного інтелекту є перспективним напрямом підвищення адаптивності особистості періоду ранньої дорослості в умовах війни. Використання засобів, спрямованих на формування емоційної усвідомленості, саморегуляції, емпатії та конструктивних копінг-стратегій, сприятиме зміцненню психологічної стійкості та ефективнішому подоланню наслідків стресу.

Висновки. Проведений теоретичний аналіз наукових джерел дозволив встановити, що емоційний інтелект і адаптивність є взаємопов'язаними психологічними феноменами, які забезпечують ефективне функціонування особистості в умовах суспільної нестабільності та воєнних викликів. Визначено, що емоційний інтелект охоплює здатність усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, розпізнавати емоційні стани інших людей і використовувати емоційну інформацію для побудови конструктивної взаємодії з соціальним оточенням. Адаптивність розглядається як інтегральна характеристика особистості, що забезпечує здатність гнучко реагувати на зміни життєвих обставин, долати труднощі та підтримувати психологічну рівновагу.

Встановлено, що в період ранньої дорослості значення емоційного інтелекту суттєво зростає, оскільки саме на цьому етапі особистість вирішує завдання професійного становлення, побудови міжособистісних стосунків, досягнення самостійності та визначення життєвих перспектив. В умовах війни процес адаптації ускладнюється впливом тривалої невизначеності, загрози безпеці, вимушених життєвих змін, інформаційного перевантаження та інших стресогенних чинників, що підвищує потребу в ефективних внутрішніх ресурсах психологічної стійкості.

На основі узагальнення результатів досліджень обґрунтовано, що емоційний інтелект виступає важливим чинником адаптивності особистості періоду ранньої дорослості. Його вплив реалізується через розвиток навичок емоційної саморегуляції, використання конструктивних копінг-стратегій та зміцнення психологічної стійкості, що забезпечують успішне пристосування до складних умов життєдіяльності. У зв'язку з цим взаємозв'язок між досліджуваними феноменами може бути представлений у вигляді такої послідовності: емоційний інтелект → емоційна саморегуляція → конструктивні копінг-стратегії → психологічна стійкість → адаптивність особистості.

На основі проведеного аналізу емоційний інтелект визначено як інтегральний психологічний ресурс особистості, що забезпечує усвідомлене управління емоційними переживаннями, підтримує адаптаційний потенціал та сприяє конструктивному функціонуванню в умовах тривалої невизначеності й кризових суспільних змін. Обґрунтовано доцільність використання психоедукаційних



заходів, технік емоційної саморегуляції, розвитку емпатії та формування конструктивних копінг-стратегій як засобів підвищення адаптивності осіб ранньої дорослості в умовах війни.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаємо в емпіричному вивченні особливостей взаємозв'язку структурних компонентів емоційного інтелекту та адаптивності осіб періоду ранньої дорослості, а також у розробленні й апробації комплексних програм психологічного супроводу, спрямованих на зміцнення психологічної стійкості та адаптаційних ресурсів особистості в умовах воєнних викликів.

Література:

1. Балкова А. В. Психологічні особливості розвитку адаптивності особистості : випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 053 «Психологія». Умань, 2024. 75 с.
2. Барилко Т. П. Емоційний інтелект у контексті адаптивності особистості : випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 «Психологія». Умань, 2024. 83 с.
3. Богуславська О. Г. Емоційний інтелект як чинник адаптивності особистості періоду ранньої дорослості : кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 053 «Психологія». Запоріжжя, 2025. 113 с.
4. Бутузова Л. П., Міськова Ю. В. Емоційний інтелект як чинник соціально-психологічної адаптації фахівців туристичної індустрії. *Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції* / за ред. І. В. Саух. Житомир, 2016. С. 22–25.
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.
6. Лабач М. М. Емоційний інтелект як передумова успішного розвитку особистості. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2016. № 13. С. 214–220.
7. Лагодзінська В. Емоційний інтелект персоналу освітніх організацій як ресурс суб'єктивного благополуччя. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 2 (35). С. 138–141.
8. Лелюх-Степанчук О. О. Емоційний інтелект як проблема психологічної науки. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Вип. 28. С. 83–91.
9. Лящ О., Хуртенко О., Марчук С. Емоційний інтелект як засіб розвитку резильєнтності особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Т. 74, № 4. С. 79–86.
10. Пеліпака Н. С. Психологічні особливості адаптивності як чинник дитячої емансипації : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальністю 053 «Психологія». Кривий Ріг, 2024. 52 с.
11. Подоляк Н. Особливості співвідношення адаптивності та емоційного інтелекту. *Проблеми гуманітарних наук. Психологія*. 2020. Вип. 47. С. 79–89.
12. Подофей С. О. Емоційний інтелект особистості й особливості його становлення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2019. № 1. С. 260–266.
13. Пономаренко Т. І., Дорошенко І. В. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та копінг-стратегій поведінки здобувачів вищої освіти в умовах невизначеності. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2025. Вип. 1 (7). С. 123–128.



14. Сорокіна В. О. Емоційний інтелект як предиктор конструктивної ідентичності особистості в ранньому юнацькому віці : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 053 «Психологія». Кривий Ріг, 2023. 73 с.

15. Турчина Л. Адаптивність особистості на сучасному етапі розвитку суспільства: ресурси та обмеження. *Пошук*. 2025. № 3 (127). С. 28–34.

16. Тюріна О. Психологічні аспекти адаптації особистості в соціальному середовищі в період раннього дорослішання. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2025. № 2 (67). С. 126–131.

17. Шмендрук В. Зв'язок рівня емоційного інтелекту та адаптивності підлітків : бакалаврська робота. Київ, 2025. 68 с.

18. Bar-On R. Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*. 2010. Vol. 40, № 1. P. 54–62.

19. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. 2008. Vol. 63, № 6. P. 503–517.

References:

1. Balkova, A.V. (2024). *Psykhologichni osoblyvosti rozvytku adaptyvnosti osobystosti* [Psychological features of personality adaptability development]. Bachelor's qualification thesis in Specialty 053 Psychology. Uman, 75 p. [in Ukrainian].

2. Barylko, T.P. (2024). *Emotsiyni intelekt u konteksti adaptyvnosti osobystosti* [Emotional intelligence in the context of personality adaptability]. Master's qualification thesis in Specialty 053 Psychology. Uman, 83 p. [in Ukrainian].

3. Bohuslavskaya, O.H. (2025). *Emotsiyni intelekt yak chynnyk adaptyvnosti osobystosti periodu rannoi doroslости* [Emotional intelligence as a factor of personality adaptability in early adulthood]. Master's qualification thesis in Specialty 053 Psychology. Zaporizhzhia, 113 p. [in Ukrainian].

4. Butuzova, L.P., & Miskova, Yu.V. (2016). *Emotsiyni intelekt yak chynnyk sotsialno-psykhologichnoi adaptatsii fakhivtsiv turystychnoi industrii* [Emotional intelligence as a factor of socio-psychological adaptation of tourism industry specialists]. *Aktualni problemy, suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku industrii turyzmu v Ukraini ta Polshchi* [Current Problems, Current State and Prospects of Tourism Industry Development in Ukraine and Poland]. Zhytomyr, pp. 22–25. [in Ukrainian].

5. Goleman, D. (2018). *Emotsiyni intelekt* [Emotional Intelligence]. S.L. Humetska (Trans.). Kharkiv: Vivat, 512 p. [in Ukrainian].

6. Labach, M.M. (2016). *Emotsiyni intelekt yak peredumova uspishnoho rozvytku osobystosti* [Emotional intelligence as a prerequisite for successful personality development]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediialnosti – Bulletin of Lviv State University of Life Safety*, 13, 214–220. [in Ukrainian].

7. Lahodzinska, V. (2025). *Emotsiyni intelekt personalu osvitenikh orhanizatsii yak resurs subiektyvnoho blahopoluchchia* [Emotional intelligence of educational organization personnel as a resource of subjective well-being]. *Orhanizatsiina psykhologhiia. Ekonomichna psykhologhiia – Organizational Psychology. Economic Psychology*, 2(35), 138–141. [in Ukrainian].

8. Leliukh-Stepanchuk, O.O. (2015). *Emotsiyni intelekt yak problema psykhologichnoi nauky* [Emotional intelligence as a problem of psychological science]. *Problemy suchasnoi psykhologii – Problems of Modern Psychology*, 28, 83–91. [in Ukrainian].

9. Liashch, O., Khurtenko, O., & Marchuk, S. (2023). *Emotsiyni intelekt yak zasib rozvytku rezyliientnosti osobystosti* [Emotional intelligence as a means of developing personality resilience]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defence University of Ukraine*, 74(4), 79–86. [in Ukrainian].



10. Pelipaka, N.S. (2024). Psykholohichni osoblyvosti adaptyvnosti yak chynnyk dytiachoi emansypatsii [Psychological features of adaptability as a factor of children's emancipation]. Bachelor's qualification thesis in Specialty 053 Psychology. Kryvyi Rih, 52 p. [in Ukrainian].
11. Podoliak, N. (2020). Osoblyvosti spivvidnoshennia adaptyvnosti ta emotsiinoho intelektu [Features of the relationship between adaptability and emotional intelligence]. Problemy humanitarnykh nauk. Psykholohiia – Problems of Humanities. Psychology, 47, 79–89. [in Ukrainian].
12. Podofiei, S.O. (2019). Emotsiinyi intelekt osobystosti y osoblyvosti yoho stanovlennia [Emotional intelligence of personality and peculiarities of its formation]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Psykholohichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Psychological Sciences, 1, 260–266. [in Ukrainian].
13. Ponomarenko, T.I., & Doroshenko, I.V. (2025). Vzaiemozviazok emotsiinoho intelektu ta kopinh-strategii povedinky здобувачів вищої освіти в умовах невизначеності [Relationship between emotional intelligence and coping strategies of higher education students under conditions of uncertainty]. Naukovi zapysky. Serii: Psykholohiia – Scientific Notes. Series: Psychology, 1(7), 123–128. [in Ukrainian].
14. Sorokina, V.O. (2023). Emotsiinyi intelekt yak predyktor konstruktyvnoi identychnosti osobystosti v rannomu yunatskomu vitsi [Emotional intelligence as a predictor of constructive identity in early adolescence]. Master's qualification thesis in Specialty 053 Psychology. Kryvyi Rih, 73 p. [in Ukrainian].
15. Turchyna, L. (2025). Adaptivnist osobystosti na suchasnomu etapi rozvytku suspilstva: resursy ta obmezhenia [Personality adaptability at the current stage of social development: resources and limitations]. Poshuk – Search, 3(127), 28–34. [in Ukrainian].
16. Tiurina, O. (2025). Psykholohichni aspekty adaptatsii osobystosti v sotsialnomu seredovyshchi v period rannoho doroslishannia [Psychological aspects of personality adaptation in the social environment during early adulthood]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Psychology, 2(67), 126–131. [in Ukrainian].
17. Shmendruk, V. (2025). Zviazok rivnia emotsiinoho intelektu ta adaptyvnosti pidlitkiv [Relationship between the level of emotional intelligence and adaptability of adolescents]. Bachelor's qualification thesis. Kyiv, 68 p. [in Ukrainian].
18. Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. South African Journal of Psychology, 40(1), 54–62.
19. Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? American Psychologist, 63(6), 503–517.

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026



УДК 159.942."364"

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-546-558](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-546-558)

Терещук Ангеліна Дмитрівна кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник, Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-0767-5890>

ПСИХОТЕХНОЛОГІЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПСИХОЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Анотація. У статті розглянуто сучасні психотехнології стабілізації психоемоційного стану в умовах війни, що ґрунтуються на нейробіологічному розумінні психічної травми як стану дисрегуляції вегетативної нервової системи. Проаналізовано вплив гострого, кумулятивного та колективного стресу на психоемоційне функціонування особистості, а також механізми формування посттравматичних реакцій і професійного виснаження у фахівців допомагаючих професій. Висвітлено роль саморегуляції як базового механізму підтримання психічної рівноваги в умовах тривалого стресового навантаження.

Обґрунтовано значення сенсорної стабілізації, майндфулнес-практик, тілесно-орієнтованих інтервенцій і розвитку співчуття та самоспівчуття як ключових ресурсів психологічного відновлення. Розкрито інтегративні підходи кризового втручання, що поєднують досягнення нейронауки, теорії прив'язаності та практики усвідомленості, спрямовані на розширення «вікна толерантності» та відновлення адаптивного функціонування нервової системи. Показано значення ко-регуляції та соціальної підтримки у стабілізації психоемоційного стану, а також роль навчання навичкам самоспостереження та управління рівнем психофізіологічної активації.

Наголошено, що ефективна психологічна стабілізація потребує поєднання індивідуальних і групових інтервенцій, орієнтованих на зниження рівня збудження, відновлення саморегуляції та інтеграцію травматичного досвіду. Окреслено перспективи подальшого дослідження комплексного застосування психотехнологій у контексті воєнної та колективної травматизації.

Ключові слова: гострий стрес, психологічна травма, стійкість, саморегуляція, усвідомленість, посттравматичний стресовий розлад, кризове втручання, сенсорна стабілізація

Tereshchuk Angelina candidate of psychological sciences, senior scientist, leading researcher, Institute for psychology named by G.S.Kostyuk, National Academy of Pedagogical Sciences, Kyiv,



PSYCHOLOGICAL TECHNIQUES FOR STABILIZING THE PSYCHO-EMOTIONAL STATE DURING WARTIME

Abstract. This article examines modern psychological techniques for stabilizing the psycho-emotional state in wartime, based on a neurobiological understanding of psychological trauma as a state of dysregulation of the autonomic nervous system. The impact of acute, cumulative, and collective stress on an individual's psycho-emotional functioning is analyzed, as well as the mechanisms underlying the development of post-traumatic reactions and professional burnout among helping professionals. The role of self-regulation as a fundamental mechanism for maintaining psychological balance under prolonged stress is highlighted.

The importance of sensory stabilization, mindfulness practices, body-oriented interventions, and the development of compassion and self-compassion as key resources for psychological recovery is substantiated. Integrative approaches to crisis intervention are explored, combining advances in neuroscience, attachment theory, and mindfulness practices aimed at expanding the “window of tolerance” and restoring the adaptive functioning of the nervous system. The importance of co-regulation and social support in stabilizing the psycho-emotional state is demonstrated, as well as the role of training in self-observation skills and managing the level of psychophysiological arousal.

It is emphasized that effective psychological stabilization requires a combination of individual and group interventions focused on reducing arousal levels, restoring self-regulation, and integrating traumatic experiences. Prospects for further research on the comprehensive application of psychotechnologies in the context

Keywords: acute stress, psychological trauma, resilience, self-regulation, mindfulness, post-traumatic stress disorder, crisis intervention, sensory stabilization.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні супроводжується тривалим впливом гострого та хронічного стресу, що зумовлює критичне підвищення ризику психоемоційних порушень, посттравматичних реакцій та виснаження адаптаційних ресурсів особистості. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема збереження психологічної стійкості та мінімізації наслідків травматичного досвіду як для цивільного населення, так і для фахівців допомагаючих професій, які в межах професійної діяльності постійно перебувають у полі вторинної травматизації.

Одним із ключових завдань сучасної психологічної науки постає наукове осмислення та впровадження психотехнологій, спрямованих на відновлення здатності до саморегуляції, зниження рівня психофізіологічного збудження та підтримання психічного здоров'я під час тривалого стресового навантаження. Попри наявність окремих розробок, питання комплексного використання цих



підходів для ефективної стабілізації психоемоційної сфери особистості в умовах війни залишається недостатньо висвітленим, що зумовлює доцільність та актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження психологічної травми дедалі більше зосереджуються на вивченні механізмів саморегуляції, співрегуляції та нейробиологічних чинників відновлення після стресових і травматичних подій. У працях S.W. Porges, L. Cozolino та D.J. Siegel обґрунтовано роль нейробиологічних механізмів травми, сенсорної стабілізації та нейропластичності у процесах адаптації й відновлення [1, 8, 10]. Останні наукові дослідження підтверджують значення полівагальних механізмів і сомато-сенсорних інтервенцій для розвитку емоційної саморегуляції та підвищення психологічної стійкості. Дослідження Т. Singer, К. Neff та інших науковців свідчать, що розвиток співчуття і самоспівчуття сприяє зменшенню емоційного дистресу, послабленню унікальної поведінки та ефективнішій інтеграції травматичного досвіду [4, 7, 9]. Практичне застосування цих підходів реалізовано у програмі CBTRT, розробленій G. Logan та P. Tollison, яка інтегрує досягнення нейробиології, теорії прив'язаності, практик усвідомленості та розвитку співчуття для формування навичок саморегуляції та психологічної резильєнтності [5]. Водночас питання комплексного використання зазначених психотехнологій для стабілізації психоемоційного стану населення в умовах війни залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого обґрунтування.

Метою статті є висвітлення сучасних психотехнологій стабілізації психоемоційного стану під час війни та обґрунтування їх ролі у розвитку саморегуляції, зниженні психофізіологічного збудження й психологічному відновленні після травматичного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Сучасні дослідження підкреслюють ключову роль нервової системи у формуванні реакцій на стресові події. Травматичний досвід розглядається не лише як наслідок події, але як результат порушення саморегуляції та дисбалансу між рівнем збудження і здатністю організму до відновлення. У цьому контексті споглядально-орієнтований підхід у роботі з травмою та резильєнтності (CBTRT) пропонує інтегративну модель кризового втручання, що поєднує нейробиологічні знання, практики усвідомленості та принципи співчутливого контакту [5]. У рамках даного підходу автори виокремлюються:

Гострий стрес – це короткочасна реакція на надзвичайні події, що супроводжується інтенсивним збудженням та перевищенням адаптаційних ресурсів. Основні особливості гострого стресу:

- виникає внаслідок дії надзвичайних стресових умов;
- триває короткочасно;
- супроводжується інтенсивним психічним та фізіологічним збудженням;



- перевищує внутрішні та зовнішні ресурси людини та її здатність ефективно впоратися із ситуацією;
- за наявності певних чинників ризику в особистому анамнезі може підвищувати ймовірність розвитку ПТСР.

Кумулятивний стрес – поступове накопичення стресового навантаження з наслідками для нервової системи та зниженням резильєнтності:

- стрес наростає з часом і залишає сліди пам'яті в нервовій системі;
- для повернення до базового рівня необхідне відновлення;
- попередній вплив травматичних подій може посилювати кумулятивний стрес, знижуючи здатність людини бути стійкою до нових стресових впливів;
- під час оцінки стану людини важливо враховувати її попередній досвід стресових і травматичних подій;

Колективна травма (розділений травматичний стрес) виникає, коли суспільство переповнене травматичними подіями (стихійне лихо, техногенна катастрофа, терористична атака, конфлікт або війна). Без практик стійкості спеціаліст піддається надзвичайному стресу, намагаючись витримати травматичні події та справлятися з ними як клієнт [5].

У межах сучасних моделей стресу та адаптації розрізняють дезадаптивні та адаптивні форми реагування на стресові події. Зокрема, еустрес визначається як форма стресової реакції, за якої індивід сприймає стресову ситуацію як керований виклик, що потенційно може сприяти розвитку та адаптації. У деяких випадках переживання інтенсивного стресу може не лише не призводити до психопатологічних наслідків, але й бути чинником позитивних змін на рівні особистісного функціонування, міжособистісних відносин або ширшого соціального контексту. Водночас наявність стресової або потенційно травматичної події не є достатньою умовою для розвитку посттравматичного стресового розладу, що підкреслює значну варіативність індивідуальних траєкторій адаптації. У цьому контексті ключове значення має поняття резильєнтності, яке розглядається як здатність індивіда підтримувати або відновлювати адаптивне функціонування після впливу стресових чи травматичних подій. Резильєнтність формується під впливом досвіду, навчання та розвитку навичок саморегуляції. Її зміцнення пов'язане з наявністю психологічних захисних і ресурсних чинників, зокрема соціальної підтримки, когнітивної гнучкості та здатності до емоційної саморегуляції.

Захисні чинники щодо розвитку посттравматичного стресового розладу включають низку емоційних, когнітивних, міжособистісних і регуляторних ресурсів, що сприяють підтриманню адаптивного функціонування після впливу стресових або потенційно травматичних подій. До них належать позитивні емоційні стани, зокрема оптимізм, вдячність, прийняття, допитливість і гумор,



які асоціюються з підвищенням психологічної стійкості та зниженням вразливості до дезадаптивних реакцій на стрес. Важливим чинником є також здатність до міжособистісного функціонування, що проявляється у схильності до підтримання соціальних зв'язків, активного наближення до інших та уникнення соціальної ізоляції, що забезпечує механізми співрегуляції та соціальної підтримки.

Ключову роль відіграє *саморегуляція*, яка визначається як здатність підтримувати функціонування в межах оптимального діапазону психофізіологічної активації та ефективно відновлювати рівновагу у відповідь на стресові впливи. Окремим компонентом є *сенсорна стабілізація*, що передбачає здатність зберігати усвідомлену тілесну присутність, підтримувати контакт із поточним соматичним досвідом та залишатися заземленим навіть за умов підвищеної емоційної активації. Додатковим захисним ресурсом виступає *співчуття*, включно з *самоспівчуттям*, яке сприяє зниженню самокритики, посиленню емоційної регуляції та більш адаптивній інтеграції стресового досвіду.

Важливим аспектом сучасних підходів до саморегуляції є уявлення про гнучкість систем фізіологічного та емоційного збудження. Розвиток саморегуляції передбачає формування здатності до усвідомлення власних психофізіологічних станів та ініціації регуляторних процесів, що починаються з індивідуального рівня внутрішнього досвіду.

СХЕМА ДІЇ СИГНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ МОЗКУ

Адаптивна відповідь на загрозу





Після сприйняття небезпеки або стресора організм одразу мобілізується, активуючи реакції «боротьби», «втечі» або «завмирання». Якщо нервова система не отримує сигналу безпеки, процес повернення до спокою може ускладнюватися. У результаті мозок продовжує сприймати ситуацію як потенційно небезпечну. Тривале нерегульоване збудження може призводити до змін і порушень у функціонуванні нервової системи, процесах саморегуляції, пізнанні, емоційній сфері, поведінці та міжособистісних стосунках.

Парадигма травми в нервовій системі полягає у розумінні травматичного досвіду як порушення балансу між рівнем фізіологічного збудження та здатністю до саморегуляції, що призводить до втрати можливості залишатися в межах оптимального діапазону активації та підтримувати адаптивну соціальну взаємодію. У цьому контексті симптоми травми не є прямим наслідком самої події, а відображають дисрегуляцію нервової системи, що проявляється у формі нерегульованого фізіологічного та емоційного збудження.

Відповідно до методології СВТРТ, психологічна травма трактується не як факт зовнішньої події, а як специфічний стан нервової системи, що виникає внаслідок дисбалансу між інтенсивністю збудження та здатністю до саморегуляції. У нормі при сприйнятті небезпеки активується лімбічна система (мигдалина та гіпоталамус), запускаючи АКТГ, кортизол та адреналін для забезпечення захисних реакцій «бий або біжи». Після зникнення небезпеки організм розряджає енергію та повертається до базового рівня спокою [5].

При посттравматичній відповіді регуляція в бік зниження блокується. Організм персистує у стані хронічної мобілізації, що веде до трьох типів нерегульованого збудження:



1. Гіперзбудження: клінічно виражається у формі паніки, тахікардії, порушень сну, хронічного м'язового напруження та нав'язливих думок.

2. Гіпозбудження: проявляється через процеси дисоціації, когнітивного та емоційного заціпеніння, втоми, рухового «зависання» (реакція замри), ізоляції.

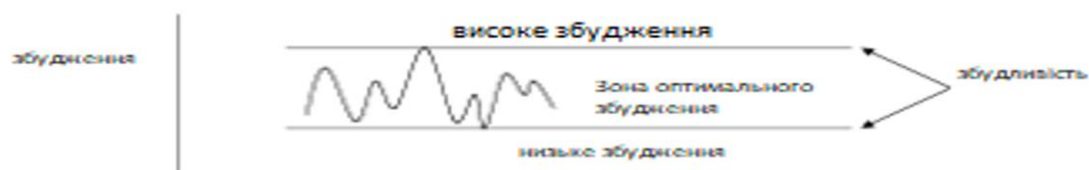
3. Двофазне збудження: непередбачувані полярні зміни настрою, спричинені хаотичними спробами нервової системи стабілізуватися.

Симптоми порушення регуляції можуть перерости в посттравматичний стрес, замісну травму, вторинний травматичний стрес, втома від емпатії. Порушення саморегуляції можуть проявлятися через:

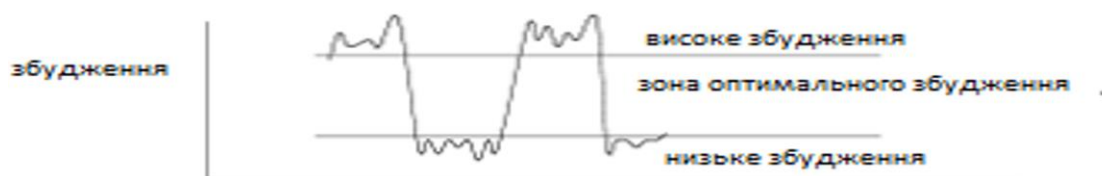
- зниження толерантності до афекту;
- зниження мотивації та працездатності;
- посилення емоційного відсторонення;
- емоційну та фізичну виснаженість;
- почуття безпорадності, безнадії та сорому;
- підвищену вразливість до вигорання.

Гострий або кумулятивний стрес унеможливорює здатність залишатися в межах зони оптимального збудження. Зона оптимального збудження – це вікно толерантності до діапазону емоційного та фізіологічного збудження, у межах якого людина здатна ефективно функціонувати, мислити, відчувати та взаємодіяти з іншими без значного дистресу. Травматичний досвід звужує вікно толерантності, через що навіть помірні стресори можуть викликати надмірне збудження або, навпаки, стан пригнічення. Тому, одним із завдань психотерапії – допомогти розширити вікно толерантності, зміцнюючи навички саморегуляції та здатність залишатися адаптивним в умовах стресу.

Зона оптимального збудження



Двофазна травматична відповідь (проблематична)



Моніторинг рівня психофізіологічної активації здійснюється за допомогою шкали самоусвідомлення (Self-Awareness Scale, SAS), яка дозволяє оцінювати



поточний стан збудження в діапазоні від 1 до 10. Відстеження рівня активації забезпечує своєчасне виявлення ознак порушення регуляції (більше 4) та застосування відповідних стратегій саморегуляції. Шкала SAS відображає континуум психофізіологічної активації: від станів низького збудження (1-3), через оптимальний діапазон регуляції (4-5), до підвищеного (6-8) та гіперактивованого стану (9-10), а також станів вираженої дисрегуляції (понад 10), що характеризуються нестабільністю нервової системи [5].

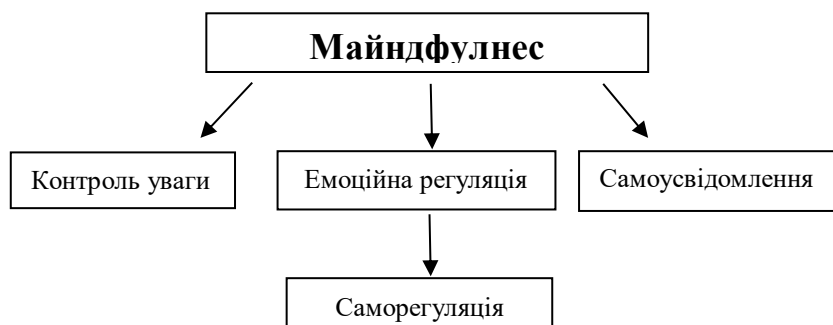
Нейропластичність забезпечує здатність нервової системи до подальших змін і це положення має важливе значення для розуміння механізмів психологічної адаптації, відновлення після стресу та ефективності психотерапевтичних втручань [1]. «Ми відповідальні за регуляцію власної фізіологічної системи» [12]. Майндфулнес (усвідомленість) це:

- безоцінне спостереження за поточним досвідом;
- увага до тілесних відчуттів, образів, емоцій, почуттів і думок у момент їх виникнення;

- нереактивність щодо внутрішніх і зовнішніх подій;
- усвідомлення того, що відбувається в теперішньому моменті;
- прийняття власного досвіду без уникання чи надмірного контролю.

Емпіричні дослідження свідчать, що особиста практика майндфулнес психотерапевтами може позитивно впливати на ефективність психотерапевтичного процесу. У дослідженні Grepmaier, Mitterlehner [3] пацієнти психотерапевтів, які проходили навчання майндфулнес-медитації та регулярно її практикували, демонстрували більш виражене зменшення психопатологічної симптоматики, зокрема соматизації, тривожності, obsесивності та негативного афекту.

У пілотному дослідженні когнітивної терапії, заснованої на майндфулнес, за участю ветеранів бойових дій із посттравматичним стресовим розладом після завершення програми клінічно значуще покращення симптомів ПТСР було зафіксовано у 73% учасників групи порівняно з 33% учасників групи стандартного лікування. Автори також відзначили статистично значуще зниження загальних симптомів ПТСР, особливо симптомів уникнення та емоційного оніміння [2]. Найбільш виражені зміни стосувалися зменшення симптомів уникання та негативних переконань щодо безпеки [2].





Майндфулнес практики асоціюються з підвищенням рівня саморегуляції, що проявляється у зниженні емоційної реактивності, розвитку здатності до усвідомленого моніторингу внутрішніх станів (відчуттів, образів, емоцій і думок), посиленні довільного контролю поведінки, а також у формуванні метакогнітивної дистанції щодо внутрішнього досвіду, включно з травматичними спогадами та станами гіперактивації.

У межах міжособистісної нейробіології Daniel J. Siegel підкреслює, що практика майндфулнес та досвід безпечної прив'язаності є ключовими чинниками нейронної інтеграції, яка лежить в основі адаптивної емоційної регуляції, резиліентності та психологічного благополуччя [8].

Майндфулнес асоціюється з покращенням виконавчих функцій, які визначаються як набір когнітивних процесів, що забезпечують топ-даун регуляцію уваги, мислення та поведінки. Виконавчий контроль реалізується через взаємодію декількох функціональних нейронних систем, що динамічно чергують домінування залежно від контексту. Підвищена усвідомленість сприяє розвитку метакогнітивного моніторингу та більш ефективному перемиканню між цими системами, що підвищує адаптивність поведінки.

У сучасній нейронауці виділяють три основні функціональні мережі, які беруть участь у регуляції уваги, емоцій і поведінки [6]:

- Мережа, пов'язана з реакцією на загрозу (амігдало-лімбічна система) активується у ситуаціях сприйняття небезпеки або високого рівня стресу та забезпечує швидкі автоматичні реакції виживання.
- Мережа виконавчого контролю (префронтальна кора) забезпечує свідоме регулювання уваги, планування, когнітивний контроль і адаптивне прийняття рішень у відсутності вираженої небезпеки.
- Мережа пасивного режиму роботи мозку (default mode network) активується у стані внутрішньої рефлексії, ментального моделювання та соціального мислення; також може бути залучена під час спокійного, відкритого усвідомлення.

Важливим компонентом саморегуляції є *сенсорна стабілізація*, яка забезпечує підтримання контакту з тілесним досвідом та усвідомленням поточного моменту. Усвідомлення афекту, рівня збудження та тілесних відчуттів є одним із ключових механізмів саморегуляції. Практики СВТРТ сприяють розвитку сенсорної стабілізації через формування тілесної усвідомленості, практик заземлення, використання соматичних якорів та розвиток втіленого усвідомлення [4, 9].

Практики заземлення забезпечують стійке фізичне та психологічне відчуття підтримки:

- посилюють усвідомлення соматичного досвіду в теперішньому моменті,
- сприяють кращому розпізнаванню тілесних відчуттів,
- допомагають усвідомлювати власні сигнали психофізіологічного напруження та емоційного дистресу,



- підтримувати процеси саморегуляції та стабілізації в умовах стресу.

Дихальні інтервенції:

- параметри дихання (частота, глибина та ритм) відображають поточний рівень психофізіологічного збудження,

- практики усвідомленого дихання є потужним терапевтичним інструментом саморегуляції, що сприяє зниженню стресу та оптимізації психофізіологічного функціонування,

- подовження фази видиху пов'язане з активацією парасимпатичного відділу нервової системи, що сприяє зниженню фізіологічного збудження та відновленню стану спокою.

Практика втіленого усвідомлення:

- ритмічні фізичні рухи сприяють посиленню сенсорної інтеграції та розвитку тілесної усвідомленості,

- спрямовує увагу на чуттєвий досвід у моменті, підтримуючи контакт із тілесними, емоційними та когнітивними процесами.

Для ефективної роботи з наслідками травматичного досвіду та профілактики професійного виснаження фахівцям допомагаючих професій важливо розвивати навички саморегуляції та диференціювати феномени емоційного зараження, *емпатії* та *співчуття*. Тривалий контакт із переживаннями та стражданням інших може сприяти розвитку емпатійного дистресу, вторинного травматичного стресу та професійного вигорання у фахівців допомагаючих професій. Дослідження свідчать, що емпатійне реагування супроводжується активацією нейронних мереж, пов'язаних із переживанням болю та дистресу. Водночас розвиток співчуття асоціюється з позитивними афективними станами, функціональною нейропластичністю, більш адаптивними способами реагування на страждання інших людей та знижує ризик вторинної травматизації [4, 9].



Процес відновлення може бути підтриманий навіть однією людиною, яка виявляє турботу, співчуття, компетентність і спокій. Такий тип взаємодії сприяє формуванню відчуття безпеки та підтримує процеси саморегуляції.



Принцип «спокій створює спокій» підкреслює визначальну роль саморегуляції фахівця у процесі стабілізації клієнта. Первинним завданням інтервенції є забезпечення відчуття безпеки та зниження рівня психофізіологічного збудження. Комунікація передбачає чітке окреслення події без надмірної деталізації травматичного змісту, а також поступове перенаправлення уваги з наративу події на актуальний тілесний та емоційний досвід. Важливим компонентом є введення моделі регуляції рівня збудження у стресових умовах та навчання навичкам саморегуляції як базового механізму стабілізації. У цьому процесі застосовується нормалізація емоційних і фізіологічних реакцій (зокрема плачу, тремтіння та емоційної активації) з одночасним фокусом на соматичному досвіді. У груповому форматі інтервенція передбачає акцентування спільних емоційних переживань, що сприяє формуванню відчуття належності та тимчасових функціональних підгруп, а також підтримує процеси співрегуляції. Важливо активно підтримувати регуляцію стану учасників і заохочувати використання заспокійливих навичок як внутрішнього ресурсу самодопомоги. Подальший фокус спрямовується на орієнтацію в теперішньому моменті та визначення найближчих кроків. Опрацювання змісту травматичного досвіду здійснюється лише після стабілізації та відновлення здатності до саморегуляції [5].

- Тренінг розвитку співчуття
- формує ефективну стратегію подолання страждання та стресових переживань;
 - підвищує точність емпатійного розпізнавання емоцій;
 - сприяє покращенню здатності до розпізнавання мимічних виразів, що є важливим компонентом соціальної взаємодії та міжособистісної синхронізації;
 - знижує рівень емоційного дистресу;
 - асоціюється з підвищенням позитивного афекту;
 - підвищує стресостійкість та фізіологічну резильєнтність у відповідь на стресові впливи;
 - посилює переживання теплоти та турботи щодо інших;
 - сприяє розвитку самоспівчуття.

Численні клінічні дослідження свідчать, що спрямування терапевтичної уваги на розвиток доброзичливого та безоціночного ставлення до власного травматичного досвіду є значущим предиктором психологічного відновлення. Зокрема, у дослідженні Neff, Kirkpatrick та Rude [7] встановлено, що цілеспрямоване підвищення рівня самоспівчуття протягом одного місяця асоціюється зі статистично значущим зниженням загальної психопатологічної симптоматики, рівнів депресії та тривоги, а також зменшенням частоти нав'язливих когнітивних процесів (румінацій) і тенденцій до свідомого пригнічення негативних думок та поведінкового уникання. Виявлені закономірності є особливо релевантними в контексті травматерапії, оскільки уникання тригерних спогадів може підтри-



мувати хронічну активацію системи стрес-відповіді та перешкоджати інтеграції травматичного досвіду. Як зазначають Thompson, Waltz [11], особи з вищим рівнем самоспівчуття демонструють нижчу схильність до використання унікальних стратегій після травматичного досвіду. Таким чином, розвиток самоспівчуття створює умови для більш адаптивної емоційної регуляції та сприяє природному процесу експозиції, в межах якого травматичний досвід може бути поступово інтегрований без надмірної активації захисних механізмів уникання.

Висновки. Сучасні підходи до кризового втручання в умовах колективної та воєнної травматизації базуються на нейробіологічному розумінні психічної травми як стану дисрегуляції вегетативної нервової системи, що виникає внаслідок порушення балансу між рівнем психофізіологічного збудження та здатністю до саморегуляції. Ефективна психологічна стабілізація передбачає пріоритетне використання сомато-сенсорних і тілесно-орієнтованих інтервенцій, спрямованих на відновлення та нормалізацію автономної регуляції. Важливу роль у цьому процесі відіграють практики майндфулнес, самоспівчуття та соціальної ко-регуляції, які сприяють зниженню психофізіологічної активації, зменшенню симптомів травматичного стресу та підтриманню адаптивного функціонування в умовах тривалого стресу.

Саморефлексія сприяє розвитку здатності до саморегуляції, що є важливою передумовою психологічного відновлення. Терапія травми передбачає інтеграцію травматичного досвіду, розвиток нових навичок саморегуляції та формування більш адаптивного розуміння власних переживань. Це створює умови для відновлення психологічного благополуччя, підтримання конструктивних міжособистісних взаємин, збереження оптимістичної життєвої перспективи та ефективного подолання майбутніх життєвих викликів.

References:

1. Cozolino, L. J. (2002). The neuroscience of psychotherapy: Building and rebuilding the human brain. W. W. Norton & Company.
2. King, A. P., Erickson, T. M., Giardino, N. D., Favorite, T., Rauch, S. A. M., Robinson, E., Kulkarni, M., Liberzon, I. (2013). A pilot study of group mindfulness-based cognitive therapy (MBCT) for combat veterans with posttraumatic stress disorder (PTSD). *Depression and Anxiety*, 30(7), 638–645. <https://doi.org/10.1002/da.22104>
3. Grepmaier, L., Mitterlehner, F., Loew, T., Bachler, E., Rother, W., Nickel, M. (2007). "Promoting mindfulness in psychotherapists in training influences the treatment results of their patients: A randomized, double-blind, controlled study." *Psychotherapy and Psychosomatics*, 76(6), 332–338. <https://doi.org/10.1159/000107560>
4. Klimecki, O. M., Leiberg, S., Lamm, C., Singer, T. (2013). Functional Neural Plasticity and Associated Changes in Positive Affect After Compassion Training. *Cerebral Cortex*, 23(7), 1552–1561. DOI: 10.1093/cercor/bhs142.
5. Logan, G., Tollison, P., Synatchk, B. (2013). Acute Crisis and Trauma Prevention: Strategies for Self-Regulation (SSR). International Center for Mental Health & Human Rights.



6. Menon, V. (2011). Large-scale brain networks and psychopathology: a unifying triple network model. *Trends in Cognitive Sciences*, 15(10), 483-506.
7. Neff, K. D., Kirkpatrick, K. L., Rude, S. S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.03.004>
8. Siegel, D. J. (2009). Mindful awareness, mindsight, and neural integration. *The Humanistic Psychologist*, 37(2), 137–158. <https://doi.org/10.1080/08873260902892220>
9. Singer, T. (2012). The neural bases of empathy and compassion. *Current Biology*, 24(18), R875-R878 (Reprinted in 2014).
10. Stephen W. Porges (2013). Clinical Applications of the Polyvagal Theory I: Symbiotic Regulation of the Autonomic Nervous System. Workshops
11. Thompson, B. L., Waltz, J. (2008). Self-compassion and PTSD symptom severity. *Journal of Traumatic Stress*, 21(6), 556–558. <https://doi.org/10.1002/jts.20374>
12. Van der Kolk, B. A. (2014). The body keeps the score: Brain, mind, and body in the healing of trauma. New York: Viking.

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 159.923.3:334.722

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-559-573](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-559-573)

Фера Світлана Володимирівна кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, <https://orcid.org/0000-0001-9035-1565>

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОДОЛАННІ ЖИТТЄВИХ ТРУДНОЩІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті представлено теоретичну модель психологічного потенціалу соціального підприємництва як механізму подолання життєвих труднощів і соціальної реінтеграції осіб у скрутних матеріальних обставинах в умовах тривалої невизначеності, спричиненої збройним конфліктом. Обґрунтовано необхідність психологічного осмислення соціального підприємництва: поряд з економічними і соціальними функціями воно виконує функцію активації психологічних ресурсів учасників через специфічний формат діяльності, де особа є суб'єктом продуктивного внеску, а не лише реципієнтом підтримки. Виокремлено чотири психологічні виміри місії соціального підприємства – агентивний, смисловий, спільнотний і трансформативний – та описано зв'язок кожного виміру з психологічним благополуччям учасників. Побудовано типологію п'яти категорій учасників соціальних підприємств із описом їхніх ключових задач реінтеграції, актуальних ресурсів і специфічних функцій підприємства: внутрішньо переміщені особи, демобілізовані ветерани, особи у скрутних матеріальних обставинах, особи з обмеженими можливостями і молодь у складних обставинах. Концептуалізовано п'ять «діалогічних наративних практик» – специфічних форм організації діяльності у соціальному підприємстві, що активують психологічні ресурси через наративне осмислення досвіду: вступна «Розповідь сильних сторін», наративні «Кола успіху», «Картування задач», наративний журнал підприємця і «Публічна місія». Введено поняття «ресурсна інверсія» як специфічний психологічний механізм соціального підприємництва: ситуація, в якій людина набуває статусу донора ресурсів для інших – і саме через цей акт відновлює власні ресурси. Принциповою методологічною позицією є розмежування «соціального підприємства як ринкового суб'єкта» і «соціального підприємства як психологічного середовища»: для психологічного аналізу значущим є не ринкова ефективність, а якість суб'єктної позиції учасника у процесі діяльності. Окремо проаналізовано специфіку соціального підприємництва в умовах збройного конфлікту: описано феномен



«місії після місії» для ветеранів і « нової адреси ідентичності» для переміщених осіб.

Ключові слова: соціальне підприємництво, місія соціального підприємництва, соціальна реінтеграція осіб, психологічне благополуччя, діалогічні наративні практики, скрутні матеріальні обставини, життєва задача, невизначеність.

Fera Svitlana PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Work, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, <https://orcid.org/0000-0001-9035-1565>

PSYCHOLOGICAL POTENTIAL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN OVERCOMING LIFE DIFFICULTIES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract. The article presents a theoretical model of the psychological potential of social entrepreneurship as a mechanism for overcoming life difficulties and social reintegration of persons in difficult material circumstances under conditions of prolonged uncertainty caused by armed conflict. The necessity of a psychological conceptualisation of social entrepreneurship is substantiated: alongside its economic and social functions, it performs the function of activating participants' psychological resources through a specific activity format in which the individual is a subject of productive contribution rather than merely a recipient of support. Four psychological dimensions of the social enterprise's mission are identified – agentic, meaning-related, communal, and transformative – with the relationship of each dimension to participants' psychological well-being described. A typology of five categories of social enterprise participants is constructed, with descriptions of their key reintegration tasks, relevant resources, and the enterprise's specific functions: internally displaced persons, demobilised veterans, persons in difficult material circumstances, persons with disabilities, and youth in difficult circumstances. Five «dialogic narrative practices» are conceptualised – specific forms of activity organisation within the social enterprise that activate psychological resources through the narrative processing of experience: the introductory «Strengths Story», narrative «Success Circles», «Task Mapping», the entrepreneur's reflective journal, and «Public Mission». The concept of «resource inversion» is introduced as a specific psychological mechanism of social entrepreneurship: a situation in which an individual acquires the status of resource donor for others – and through this act restores their own resources. The fundamental methodological position is a distinction between the «social enterprise as a market actor» and the «social enterprise as a psychological environment»: for psychological analysis, what matters is not market efficiency but the quality of the participant's subjective stance in the process of activity. The specificity of social entrepreneurship



under conditions of armed conflict is analysed separately: the phenomena of «mission after mission» for veterans and «new address of identity» for displaced persons are described.

Keywords: social entrepreneurship, mission of social entrepreneurship, social reintegration of persons, psychological well-being, dialogic narrative practices, difficult material circumstances, life task, uncertainty.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія суттєво розширила коло осіб, що опинились у скрутних матеріальних обставинах і потребують підтримки у соціальній реінтеграції. Внутрішньо переміщені особи, демобілізовані ветерани, особи, що втратили бізнес і зайнятість, – всі вони стикаються з поєднанням матеріального і психологічного виклику, де ці два виміри нерозривно пов'язані: матеріальна скрута підриває психологічні ресурси, а психологічний дефіцит – особливо смислова дезорієнтація і втрата агентності – ускладнює матеріальне відновлення.

Традиційні програми соціальної підтримки переважно орієнтовані на задоволення матеріальних потреб і організацію соціальних послуг. Проте ці підходи, навіть будучи ефективними матеріально, нерідко залишають незадіяним принципово важливий психологічний вимір: відновлення особистісної агентності, смислу і суб'єктної позиції у власному житті. Більше того, деякі форми «допомоги» можуть ненавмисно посилювати психологічну пасивність, формуючи ідентичність «людини, що потребує», а не «людини, що може» [1; 15].

Соціальне підприємництво пропонує принципово іншу логіку: не «ми вам допомагаємо», а «ми разом робимо щось важливе». Для людини у скрутних обставинах продуктивна участь у спільній справі зі значущою місією – це не лише джерело доходу, а й потужний механізм відновлення психологічних ресурсів: ідентичності, смислу, агентності, приналежності. Однак психологічний потенціал соціального підприємництва залишається теоретично нерозробленим у вітчизняній психологічній науці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Соціальне підприємництво як концептуальна категорія оформилось у науковій літературі наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років. Класичне визначення Дж. Дес [1] акцентує двоєдину природу соціального підприємництва: підприємницьку форму (ринкова діяльність, інновація, самоокупність) у поєднанні з соціальною місією (створення суспільної цінності, а не лише прибутку). Мартін і Осберг [5] поглибили це розуміння, описавши соціального підприємця як суб'єкта, що ідентифікує стабільну, але несправедливу «рівновагу» і своїми діями її трансформує. Маір і Марті [3] систематизували дослідницьке поле, виділивши три пояснювальних рівні: індивідуальний (особистість підприємця), організаційний (форми соціального підприємства) і контекстуальний (соціальні умови).



Модель «соціального бізнесу» М. Юнуса [7] розвинула ідею мікрокредитування і мікропідприємництва як механізму виходу з «пастки бідності». Принциповим психологічним відкриттям Юнуса стало спостереження, що доступ до кредиту і підприємницький досвід трансформують не лише матеріальне становище, а й суб'єктну позицію учасників – особливо жінок у традиційних суспільствах. Це відкриття отримало теоретичне обґрунтування у підході можливостей А. Сена [16] і М. Нуссбаум [17]: людське благополуччя визначається не лише тим, що людина має, а тим, що вона здатна робити і ким здатна бути.

Психологічна теорія надала цим спостереженням концептуальний апарат. Теорія збереження ресурсів Гобфолла [12] пояснює, чому включення у продуктивну підприємницьку діяльність може розривати спіраль ресурсних втрат: кожен успіх у підприємстві не лише надає матеріальний ресурс, а й відновлює психологічні ресурси – компетентність, агентність, соціальний капітал. Теорія самодетермінації Десі і Раяна [11] описує три базові психологічні потреби (автономія, компетентність, зв'язаність), що соціальне підприємство задовольняє системно, якщо організоване правильно: автономія через підприємницьку ініціативу; компетентність через розвиток реальних навичок і успіх; зв'язаність через спільноту зі спільною місією.

Концепція психологічного благополуччя К. Д. Ріфф [9] надала шість конкретних вимірів, через які вимірюється відновлення учасників: самоприйняття, позитивні відносини, автономія, опанування середовищем, мета в житті і особистісне зростання. Усі шість вимірів є безпосередньо задіяними у практиці соціального підприємництва – і кожен може бути операціоналізований через конкретні характеристики підприємницького середовища.

У вітчизняній психологічній науці соціальне підприємництво як предмет психологічного аналізу залишається малодослідженим. Проте суміжні напрями – психологія праці та організацій (Карамушка [13; 14]), концепція ресурсів особистості (Гуцол [21]), наративно-герменевтичний підхід (Чепелева [20]) і методика НАМРО (Рудницька [18]) – надають концептуальні інструменти для аналізу психологічних механізмів соціального підприємництва. Кокун [29] дослідив зв'язок між life hardiness і здатністю до підприємницьких ініціатив в екстремальних умовах, що є безпосередньо релевантним для аналізу соціального підприємництва у воєнному контексті.

Мета статті – розробити теоретичну модель психологічного потенціалу соціального підприємництва у подоланні життєвих труднощів.

Виклад основного матеріалу дослідження. *Соціальне підприємство як психологічне середовище: методологічна позиція.* Більшість досліджень соціального підприємництва розглядають його крізь економічну або соціологічну оптику: ефективність, масштабованість, ринкова позиція, соціальна цінність. Для психологічного аналізу є принципово важливим інший вимір: яке психоло-



гічне середовище формує соціальне підприємство для своїх учасників і через які механізми це середовище впливає на їхнє благополуччя і здатність розв'язувати задачі?

Запропонована методологічна позиція ґрунтується на трьох принципах. Перший – *принцип суб'єктності*: психологічно значущим є не те, що підприємство «дає» учасникові, а те, яку суб'єктну позицію учасника воно активує. Підприємство, що організоване за принципом «ми вам даємо роботу», є психологічно іншим середовищем, ніж підприємство, організоване за принципом «ми разом реалізуємо місію» – навіть якщо зовні вони є ідентичними. Другий – *принцип місії*: соціальна місія є не лише стратегічним позиціонуванням, а психологічним ресурсом, що надає смисл діяльності кожного учасника [1; 5]. Третій – *принцип ресурсної інверсії*: людина, що знаходиться у складних обставинах, відновлює власні ресурси через акт надання ресурсів іншим – «даючи, набуваю». Це є специфічним психологічним механізмом соціального підприємництва, що принципово відрізняє його від традиційних соціальних послуг [12; 17].

Психологічні виміри місії соціального підприємства. Місія соціального підприємства не є лише декларацією або маркетинговим інструментом – вона є психологічним середовищем, в якому функціонують учасники. Аналіз літератури і концептуальний синтез дозволяють виокремити чотири психологічні виміри місії (таблиця 1).

Таблиця 1
Психологічні виміри місії соціального підприємства і їхній зв'язок із благополуччям учасників

Вимір місії	Психологічний зміст	Зв'язок із психологічним благополуччям учасників	Специфіка реалізації в умовах воєнної невизначеності
Агентивний	Місія соціального підприємства активує особистісну агентність: учасники стають суб'єктами перетворення власних обставин, а не лише реципієнтами допомоги. Підприємницький формат вимагає ініціативи і відповідальності [1; 5]	Підвищення самоєфективності і відчуття контролю. Дорослі, що беруть участь у підприємницьких ініціативах, демонструють вищий рівень автономії за шкалою Ріффа [9]. Агентивність є прямим предиктором благополуччя у ресурсній теорії Гобфолла [12]	Відчуття безпорадності – один з найпотужніших психологічних наслідків збройного конфлікту. Соціальне підприємство пропонує «лабораторію агентності»: простір, де людина може діяти, навіть коли загальні обставини поза її контролем



Вимір місії	Психологічний зміст	Зв'язок із психологічним благополуччям учасників	Специфіка реалізації в умовах воєнної невизначеності
Смисловий	Діяльність у соціальному підприємстві пов'язана з місією, що виходить за межі особистої вигоди: «я роблю це, бо це важливо для спільноти». Смислове обґрунтування є ключовою складовою франклівської концепції [14] і PERMA-моделі [10]	«Мета в житті» – один із шести вимірів благополуччя Ріфф [9] – є найбільш вразливим у кризових ситуаціях. Участь у діяльності з чіткою соціальною місією відновлює цей вимір навіть при незмінності зовнішніх обставин	Для внутрішньо переміщених осіб і демобілізованих ветеранів включення у спільну місію («ми відновлюємо») замінює втрачений контекст сенсу. Місія є наративним «мостом» між «Я до» і «Я після» кризи
Спільнотний	Соціальне підприємство є спільнотою практики [28], де відносини будуються навколо спільної справи, а не навколо дефіциту або допомоги. Це кардинально змінює ідентифікаційну позицію учасника [4; 6]	Відновлення соціальних ресурсів через включення у продуктивну спільноту – один з найпотужніших предикторів психологічного відновлення [12; 13]. Спільнота практики надає «значущих інших» для підтримки ідентифікаційних ресурсів	Розрив соціальних мереж є системним наслідком вимушеного переміщення. Соціальне підприємство є контекстом для відновлення соціального капіталу без навантаження ідентичністю «жертви»
Трансформативний	Успішна діяльність у соціальному підприємстві може стати точкою «наративного повороту» [19]: подією, що розриває ланцюг ресурсних втрат [12] і починає спіраль ресурсних надбань	Посттравматичне зростання [13] з більшою ймовірністю відбувається у контексті конструктивної діяльності зі смыслом, ніж у ізольованій обробці травми. Трансформативний вимір соціального підприємництва є психологічно найбільш потужним і найбільш вразливим	У воєнному контексті трансформативний потенціал реалізується через наративну інтеграцію: «я пережив(ла) це – і тепер роблю щось важливе через це». Не всупереч досвіду, а завдяки йому

Чотири виміри місії утворюють функціональну систему, де кожен підтримує і підсилює інші. Смисловий вимір без агентивного може перетворитись



на ідеологію без дії. Агентивний без спільнотного – на ізольований індивідуалізм. Спільнотний без трансформативного – на підтримку існуючого стану без розвитку. Саме інтеграція всіх чотирьох вимірів у єдине середовище є тим, що відрізняє соціальне підприємство як психологічний феномен від звичайного місця роботи. Принципово важливим є питання автентичності місії. Декларована місія, яку не підтверджує реальна організаційна практика, є психологічно шкідливою: вона створює відчуття маніпуляції і руйнує довіру, що є базовим ресурсом для будь-якої подальшої роботи з учасниками. Веєк [30] описав «осмислення організації» (sensemaking) як процес, у якому члени організації постійно зв'язують деклароване з реальним. Соціальне підприємство, де цей зазор між декларацією і практикою є великим, не лише не реалізує психологічний потенціал – воно активно підриває ресурси учасників.

Типологія учасників соціальних підприємств і їхні задачі реінтеграції. Психологічний потенціал соціального підприємництва реалізується по-різному залежно від того, хто є учасником і які задачі він вирішує. Виокремлено п'ять категорій учасників, для кожної з яких описано ключові задачі, провідні ресурси і специфічні функції підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2
Типологія учасників соціальних підприємств: задачі реінтеграції і психологічні ресурси

Категорія учасників	Ключові задачі реінтеграції	Актуальні психологічні ресурси	Специфічні функції соціального підприємства
Внутрішньо переміщені особи	Відновлення соціальних зв'язків; адаптація до нового середовища; збереження / відновлення фахової ідентичності; конструювання нового образу майбутнього	Соціальний і діалогічний – через включення у нову спільноту; ідентифікаційний – через збереження фахової ролі в новому контексті [12; 20]	Надає «нову адресу» для ідентичності: учасник є не «переселенцем», а «майстром», «підприємцем», «членом команди». Забезпечує продуктивний соціальний контекст без стигматизації
Демобілізовані ветерани	Перехід від бойової ролі до цивільної; опрацювання морального навантаження; відновлення відчуття мети і	Смисловий – місія підприємства має бути достатньо значущою, щоб конкурувати зі смислом служби; регулятивний –	Надає «місію після місії»: цивільну сферу, де досвід, витривалість і здатність до командної дії є ресурсом, а не тягарем. Особливо ефективна функція при



Категорія учасників	Ключові задачі реінтеграції	Актуальні психологічні ресурси	Специфічні функції соціального підприємства
	корисності; реконструкція ідентичності «поза службою»	структура і команда підтримують саморегуляцію [13; 21]	орієнтації підприємства на реабілітацію або допомогу
Особи у скрутних матеріальних обставинах	Відновлення базової матеріальної спроможності; вихід з «пастки бідності» як психологічного феномену; відновлення відчуття власної гідності і компетентності	Регулятивний – структура зайнятості відновлює базовий режим і самоконтроль; агентивний – перехід від пасивного отримання до активного заробітку [7; 16]	Забезпечує «достатній дохід» плюс «поважану роль»: поєднання матеріального і психологічного відновлення. Мікропідприємницькі моделі (Юнус [7]) особливо ефективні для відновлення агентності
Особи з обмеженими можливостями	Реалізація потенціалу у доступному форматі; подолання соціальної ексклюзії; відновлення відчуття внеску і значущості; побудова відносин поза межами піклувальної парадигми	Смисловий і спільнотний: включення у продуктивну діяльність, де людина є виробником, а не реципієнтом, кардинально трансформує ідентифікаційну позицію. Підхід можливостей Нуссбаум [17] є релевантним тут	Підприємство є контекстом «нормалізації» через продуктивну роль: особа з інвалідністю є суб'єктом економічного і соціального обміну, а не об'єктом піклування. Соціальний дивіденд вимірюється не прибутком, а інклюзією
Молодь у складних обставинах	Набуття першого фахового досвіду; формування ідентичності «дорослого, що може»; розвиток регулятивних компетентностей; включення у продуктивну спільноту	Ідентифікаційний і агентивний: молодіжне підприємництво є контекстом становлення дорослої суб'єктності [15; 19]. Перший досвід успіху у продуктивній діяльності є потужним предиктором довготривалого благополуччя	Надає «безпечне середовище для першого ризику»: підприємницька пригода без катастрофічних наслідків при невдачі. Ментори і спільнота підтримують процес навчання на помилках



Наведена типологія не є жорсткою: реальна людина може одночасно належати до кількох категорій (ветеран-ВПО; молода особа з інвалідністю у скрутних матеріальних обставинах). Більш важливою є операціональна логіка: для кожної категорії є провідний психологічний ресурс, на активацію якого має бути орієнтоване підприємство. Підприємство, що вибудовує однаковий підхід до всіх учасників, ризикує не активувати ключові ресурси для значної частини з них. Заслуговує на окрему увагу феномен «місії після місії» для демобілізованих ветеранів. Для людей, що мали надзвичайно сильну смислову орієнтацію у службі – «захист країни і бойових побратимів» – повернення до цивільного життя часто є смисловою кризою: не посттравматичною, а, власне, екзистенційною. Жодна цивільна діяльність не відчувається як достатньо значуща порівняно з пережитим. Соціальне підприємство з сильною суспільною місією – відновлення громад, підтримка переміщених, виробництво для фронту – є одним із небагатьох цивільних контекстів, де цей «смисловий зазор» може бути заповнений. Дослідження Хокертса [26] підтверджують, що смислова місія є найсильнішим предиктором підприємницьких інтенцій саме в осіб з особистим досвідом соціальних труднощів.

Діалогічні наративні практики у соціальному підприємстві. Психологічний потенціал соціального підприємництва не реалізується автоматично – він потребує свідомо організованого середовища, що підтримує наративне осмислення і діалогічну взаємодію. Запропоновано п'ять «діалогічних наративних практик» – конкретних форм організації діяльності і комунікації, що активують психологічні ресурси учасників (таблиця 3).

П'ять практик охоплюють повний часовий спектр участі: від вступу («Розповідь сильних сторін») через регулярну рефлексію («Кола успіху», журнал) до індивідуального розвитку («Картування задач») і колективного ідентифікаційного стрижня («Публічна місія»).

Таблиця 3
 Діалогічні наративні практики у соціальному підприємстві: зміст і функції

Практика	Теоретичне обґрунтування	Зміст і функції у контексті соціального підприємництва
Вступна «Розповідь сильних сторін»	Концепція сильних сторін [22]; наративна ідентичність [19]; Чепелева [20]: наратив як механізм смислотворення	На початку участі у підприємстві кожен новий учасник розповідає свою «історію сильних сторін»: що він вмів, чого досяг, з чим впорався. Фасилітатор активно «відловлює» і відображає ресурси у наративі. Мета: з першого дня сформувані ідентифікаційну позицію «компетентної людини», а не «людини у біді». Тривалість: 30–40 хвилин індивідуально або у малій групі



Практика	Теоретичне обґрунтування	Зміст і функції у контексті соціального підприємництва
Наративні «Кола успіху»	Психологія групової рефлексії; спільноти практики Венгера [28]; Пеннебейкер [27]: соціальне осмислення досвіду як ресурс благополуччя	Регулярні (раз на два тижні) групові сесії, де учасники діляться одним прикладом успішно вирішеної задачі – будь-якого масштабу. Акцент: не «що сталося», а «як я це зробив / що це означає для мене». Ефект: спільна побудова колективного наративу успіху, що стає частиною ідентичності підприємства і кожного учасника. «Ми – ті, хто вирішує задачі»
«Картування задач»	Задачний підхід [15]; проактивний копінг [23]; Гуцол [21]: наративна операціоналізація ресурсів	Структурована індивідуальна сесія (2–3 рази на рік), де учасник разом з ментором або фасилітатором картує свої поточні задачі: які задачі є зараз, яких ресурсів вони потребують, де є дефіцит, що вже доступно. Результат: письмова «карта задач і ресурсів» – одночасно діагностичний інструмент і план дій. Важливо: карту складає сам учасник, а не фахівець
Наративний журнал підприємця	Пеннебейкер [27]: писемна рефлексія як предиктор благополуччя; Колб [25]: рефлексивне навчання через досвід; Шон [24]: «рефлексія після дії»	Добровільний особистий журнал, що ведеться учасником протягом участі у підприємстві. Структура запису: задача, що стояла перед тобою сьогодні; що ти зробив(ла); що вийшло і що не вийшло; що ти про це думаєш. Журнал є власністю учасника і не переглядається. Функція: підтримка рефлексивної суб'єктності і наративного осмислення власного розвитку
«Публічна місія»	Брунер [26]: наратив як форма культурного участі; теорія самодетермінації [11]: автономне підключення до значущої цілі; Сен [16]: підхід свободи розвитку	Кожне підприємство формулює і публічно транслює свою місію – не маркетингово, а наративно: «Ми існуємо, тому що...»; «Ми робимо це для...»; «Ми віримо, що...». Учасники активно беруть участь у формулюванні місії – і через це стають її авторами, а не лише виконавцями. Психологічний ефект: «автор місії» має принципово іншу ідентифікаційну позицію, ніж «найманий працівник»

Ключова теоретична позиція: ці практики є не «психологічними інтервенціями» у традиційному сенсі, а структурними елементами організації підприємства, що підтримують психологічне середовище. Їхня ефективність обумовлена тим, що вони вплетені у щоденну діяльність, а не є окремими «психологічними заходами».

Пеннебейкер [27] емпірично довів, що наративна обробка досвіду – особливо у формі писемної рефлексії – є предиктором психологічного благополуччя



незалежно від характеру досвіду. Колб [25] описав цикл рефлексивного навчання (дія – спостереження – концептуалізація – експеримент), що лежить в основі нарративного журналу. Брунер [26] показав, що нарративна організація досвіду є не лише психологічним, а й культурним феноменом: через наративи спільноти будують колективні ідентичності. Саме тому «Кола успіху» і «Публічна місія» є практиками, що будують ідентичність підприємства як спільноти – а не лише ресурсом для окремих учасників.

Механізм ресурсної інверсії і специфіка воєнного контексту. Центральним психологічним механізмом соціального підприємництва є те, що ми позначаємо як «ресурсна інверсія»: людина у складних обставинах набуває статусу донора ресурсів для інших – і саме через цей акт відновлює власні ресурси. Цей механізм описано у різних контекстах: волонтерство як предиктор психологічного відновлення [13]; мікрокредитні схеми Юнуса [7], де позичальники стають менторами для наступних учасників; дослідження «допомоги тому, хто допомагає» у ветеранських спільнотах. Але в контексті соціального підприємництва цей механізм набуває системного і сталого характеру: він є не одноразовим актом, а способом організації діяльності.

Ресурсна інверсія є психологічно потужною з кількох причин. По-перше, вона змінює ідентифікаційну позицію: «той, хто допомагає» має принципово іншу ідентичність, ніж «той, кому допомагають» [15; 17]. По-друге, вона активує смисловий ресурс: «я роблю щось важливе» є потужним смисловим твердженням, що підтримує Я-образ навіть при незмінності зовнішніх обставин. По-третє, вона формує соціальний ресурс: той, хто надає ресурси іншим, включається у мережу взаємності і отримує соціальний капітал у відповідь. Теорія самодетермінації [11] пояснює цей механізм через базові потреби: допомога іншим задовольняє потребу у компетентності (я здатен) і зв'язаності (я потрібен), що є прямим шляхом до відновлення психологічного благополуччя.

Висновки. Запропонована теоретична модель психологічного потенціалу соціального підприємництва у подоланні життєвих труднощів відкриває новий напрям у вітчизняній психологічній науці – психологію соціального підприємництва – і є внеском у розробку моделей психосоціальної реінтеграції в умовах збройного конфлікту.

Ключовими теоретичними результатами є: (1) концептуалізація чотирьох психологічних вимірів місії соціального підприємства (агентивний, смисловий, спільнотний, трансформативний) і їхнього зв'язку з психологічним благополуччям учасників; (2) типологія п'яти категорій учасників із описом задач реінтеграції, провідних ресурсів і специфічних функцій підприємства; (3) концептуалізація п'яти діалогічних нарративних практик, що системно активують психологічні ресурси учасників; (4) введення поняття «ресурсна інверсія» як ключового психологічного механізму соціального підприємництва; (5) характеристика феноменів «місії після місії» і «нової адреси ідентичності» у воєнному контексті.



Практичне значення полягає у можливості використання запропонованої моделі для проєктування психологічно ефективних соціальних підприємств, навчання їхніх засновників і менеджерів, а також для розробки програм психосоціальної підтримки у форматі соціального підприємства для осіб у скрутних матеріальних обставинах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з порівняльним аналізом ефективності різних форм соціального підприємництва для різних категорій учасників у контексті соціальної реінтеграції в повоєнний період.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. *Working Paper, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. 1998. Revised 2001. URL: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
2. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006. Vol. 30. № 1. P. 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
3. Mair J., Marti I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. Vol. 41. № 1. P. 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
4. Zahra S. A., Gedajlovic E., Neubaum D. O., Shulman J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24. № 5. P. 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
5. Martin R. L., Osberg S. Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*. 2007. Vol. 5. № 2. P. 28–39.
6. Nicholls A. (Ed.). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press, 2006. 468 p.
7. Yunus M. *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs, 2010. 226 p.
8. Bacq S., Janssen F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2011. Vol. 23. № 5–6. P. 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
9. Ryff C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989. Vol. 57. № 6. P. 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
10. Seligman M. E. P. *Flourishing: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press, 2011. 349 p.
11. Deci E. L., Ryan R. M. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11. № 4. P. 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
12. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. № 3. P. 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
13. Карамушка Л. М. Тренінг розвитку продуктивних копінг-стратегій в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 31 (1). С. 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31>



14. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. та ін. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 62–74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7>
15. Dominelli L. *Anti-oppressive social work theory and practice*. Palgrave Macmillan, 2002. 256 p.
16. Sen A. *Development as freedom*. Oxford University Press, 1999. 366 p.
17. Nussbaum M. C. *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press, 2011. 237 p.
18. Рудницька С. Ю. Наративний аналіз ментальних ресурсів особистості. *Наукові перспективи*. 2026. № 4 (70). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70))
19. McAdams D. P. *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. William Morrow, 1993. 336 p.
20. Чепелева Н. В. Психологічні механізми розуміння і інтерпретації особистого досвіду. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2017. Вип. 39. С. 3–12.
21. Гуцол К. В. Наратив як провідна дискурсивна практика смислотворення особистості. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2019. Т. 2. Вип. 11. С. 64–76.
22. Saleebey D. *The strengths perspective in social work practice*. 6th ed. Pearson, 2013. 288 p.
23. Aspinwall L. G., Taylor S. E. A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*. 1997. Vol. 122. № 3. P. 417–436. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.122.3.417>
24. Schön D. A. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books, 1983. 374 p.
25. Kolb D. A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, 1984. 256 p.
26. Hockerts K. Determinants of social entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2017. Vol. 41. № 1. P. 105–130. <https://doi.org/10.1111/etap.12171>
27. Pennebaker J. W., Seagal J. D. Forming a story: The health benefits of narrative. *Journal of Clinical Psychology*. 1999. Vol. 55. № 10. P. 1243–1254. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199910\)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199910)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N)
28. Wenger E. *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press, 1998. 318 p.
29. Кокун О. М. Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2024. Vol. 39. № 2. P. 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
30. Weick K. E. *Sensemaking in organizations*. Sage, 1995. 235 p.

REFERENCES

1. Dees, J. G. (1998, revised 2001). The meaning of social entrepreneurship. *Working Paper, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
2. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
3. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>



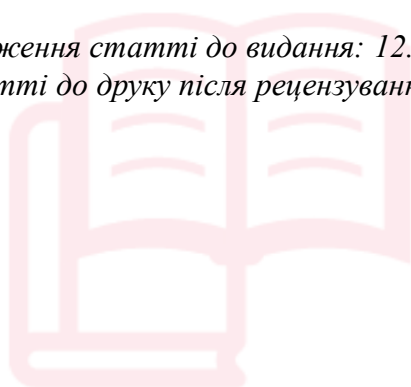
4. Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
5. Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28–39.
6. Nicholls, A. (Ed.). (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.
7. Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs.
8. Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
9. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
10. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourishing: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
11. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
12. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
13. Karamushka, L. M. (2024). Treninh rozvytku produktyvnykh kopinh-stratehii [Training for productive coping strategies]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 31(1), 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31> [in Ukrainian]
14. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., et al. (2022). Osoblyvosti psykhiichnoho zdorovia personalu orhanizatsii v umovakh viiny [Mental health features of organizational staff under war conditions]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 1(25), 62–74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7> [in Ukrainian]
15. Dominelli, L. (2002). *Anti-oppressive social work theory and practice*. Palgrave Macmillan.
16. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
17. Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
18. Rudnytska, S. Yu. (2026). Naratyvnyi analiz mentalnykh resursiv osobystosti [Narrative analysis of mental resources of personality]. *Naukovi perspektyvy*, 4(70). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)) [in Ukrainian]
19. McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. William Morrow.
20. Chepelieva, N. V. (2017). Psykholohichni mekhanizmy rozuminnia i interpretatsii osobystoho dosvidu [Psychological mechanisms of understanding and interpretation of personal experience]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii*, 39, 3–12. [in Ukrainian]
21. Hutsol, K. V. (2019). Naratyv yak providna dyskursyvna praktyka smyslotvorennia osobystosti [Narrative as the leading discursive practice of personality meaning-making]. *Aktualni problemy psykholohii*, 2(11), 64–76. [in Ukrainian]
22. Saleebey, D. (2013). *The strengths perspective in social work practice* (6th ed.). Pearson.
23. Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 122(3), 417–436. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.122.3.417>



24. Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
25. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
26. Hockerts, K. (2017). Determinants of social entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 105–130. <https://doi.org/10.1111/etap.12171>
27. Pennebaker, J. W., & Seagal, J. D. (1999). Forming a story: The health benefits of narrative. *Journal of Clinical Psychology*, 55(10), 1243–1254. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199910\)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199910)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N)
28. Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
29. Kokun, O. M. (2024). Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(2), 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
30. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026





УДК 159.923.2:316.812

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-574-586](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-574-586)

Хоменко Тетяна Іванівна аспірантка Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-3895-4377>

НАРАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У СТРУКТУРІ ЗВ'ЯЗКУ ПРОЩЕННЯ І ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ РОЗЛУЧЕНИХ ЖІНОК

Анотація. Стаття присвячена емпіричному дослідженню місця наративної компетентності у структурі зв'язку між прощенням і психологічним благополуччям розлучених жінок. Актуальність дослідження зумовлена зростанням кількості розлучень в Україні та недостатньою вивченістю психологічних механізмів відновлення особистості після розлучення в контексті позитивного функціонування. Прощення як психологічний феномен дедалі частіше розглядається у науковій літературі як значущий чинник психологічного здоров'я, однак питання про роль наративних процесів у структурі цього зв'язку залишалося поза увагою дослідників.

Дослідження проведено на репрезентативній вибірці розлучених жінок різного віку та різних часових фаз після розлучення. Для вимірювання прощення використовувалися три взаємодоповнювальні методики, що охоплюють диспозиційне, емоційне та мотиваційне виміри прощення. Психологічне благополуччя вимірювалося за багатокомпонентною моделлю, що охоплює емоційні, когнітивні та соціальні аспекти функціонування особистості. Наративна компетентність оцінювалася як за самооцінковим опитувальником, так і на основі контент-аналізу провокованих наративів про досвід розлучення. Статистична обробка включала кореляційний аналіз та медіаційний аналіз з використанням bootstrap-процедури як найбільш надійного сучасного методу оцінки непрямих ефектів.

Отримані результати засвідчили, що прощення є значущим і безпосереднім предиктором психологічного благополуччя розлучених жінок, причому редукція непростення виявляється потужнішим чинником благополуччя, ніж зростання позитивних форм прощення. Наративна компетентність виявила сильний зв'язок із конструктивними аспектами прощення, проте не пов'язана з психологічним благополуччям безпосередньо. Медіаційний аналіз не підтвердив гіпотезу про опосередковану роль наративної компетентності між прощенням і благополуччям: непрямий ефект є статистично незначущим як на рівні інтегральних показників, так і на рівні окремих шкал. Аналіз зон наративної трансформації



підтвердив, що наративна компетентність є ресурсом прощення, але не механізмом досягнення благополуччя.

Теоретичне значення результатів полягає в уточненні моделей зв'язку прощення і благополуччя: встановлено, що наративна компетентність займає периферійне місце у структурі цього зв'язку, функціонуючи як умова прощення, а не як шлях до благополуччя. Практичне значення дослідження пов'язане з обґрунтуванням доцільності поєднання наративних технік із цілеспрямованою роботою над прощенням у психологічному супроводі розлучених жінок.

Ключові слова: прощення, психологічне благополуччя, наративна компетентність, розлучені жінки, медіаційний аналіз, наративна трансформація, непростення, наративна ідентичність.

Khomenko Tetiana Ivanivna PhD student, H. S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Laboratory of Cognitive Psychology, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-3895-4377>

NARRATIVE COMPETENCE IN THE STRUCTURE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN FORGIVENESS AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING IN DIVORCED WOMEN

Abstract. The article is devoted to an empirical study of the place of narrative competence in the structure of the relationship between forgiveness and psychological well-being in divorced women. The relevance of the study is determined by the increasing divorce rate in Ukraine and the insufficient investigation of the psychological mechanisms of personal recovery after divorce in the context of positive functioning. Forgiveness as a psychological phenomenon is increasingly considered in the scientific literature as a significant factor of psychological health; however, the role of narrative processes in the structure of this relationship has remained outside researchers' attention.

The study was conducted on a representative sample of divorced women of different ages and at different time phases after divorce. Three complementary instruments were used to measure forgiveness, covering the dispositional, emotional, and motivational dimensions of the construct. Psychological well-being was assessed using a multicomponent model encompassing emotional, cognitive, and social aspects of personal functioning. Narrative competence was evaluated both through a self-report questionnaire and on the basis of content analysis of prompted narratives about the divorce experience. Statistical analysis included correlational analysis and mediation analysis using bootstrap procedures as the most reliable contemporary method for estimating indirect effects.

The results demonstrated that forgiveness is a significant and direct predictor of psychological well-being in divorced women, with the reduction of unforgiveness



proving to be a more powerful factor of well-being than the increase of positive forms of forgiveness. Narrative competence showed a strong association with the constructive aspects of forgiveness but was not directly related to psychological well-being. Mediation analysis did not confirm the hypothesis regarding the mediating role of narrative competence between forgiveness and well-being: the indirect effect was statistically non-significant at both the level of integral indicators and individual subscales. Analysis of narrative transformation zones confirmed that narrative competence functions as a resource for forgiveness rather than as a mechanism for achieving well-being.

The theoretical significance of the findings lies in the refinement of models linking forgiveness and well-being: narrative competence was found to occupy a peripheral position in the structure of this relationship, functioning as a precondition for forgiveness rather than a pathway to well-being. The practical implications of the study concern the rationale for combining narrative techniques with targeted forgiveness work in the psychological support of divorced women.

Key words: forgiveness, psychological well-being, narrative competence, divorced women, mediation analysis, narrative transformation, unforgiveness, narrative identity.

Постановка проблеми. Розлучення є одним із найбільш стресогенних життєвих переживань, що суттєво впливає на психологічне благополуччя особистості. Для жінок цей досвід набуває особливої гостроти: він пов'язаний не лише з руйнуванням усталеного способу життя, але й з переосмисленням власної ідентичності, ролей та життєвих перспектив. Попри зростання кількості розлучень в Україні, психологічні механізми відновлення після розлучення залишаються недостатньо дослідженими, зокрема в контексті позитивного функціонування особистості.

Прощення дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників, що сприяє психологічному відновленню після міжособових травм. Однак питання про те, яким чином прощення пов'язане з психологічним благополуччям і які психологічні ресурси опосередковують або супроводжують цей зв'язок, залишається відкритим. Особливий інтерес становить роль наративної компетентності, яка розглядається як здатність особистості осмислювати, структурувати та переосмислювати власний досвід у формі зв'язного наративу. Саме ця здатність може бути необхідною умовою для глибокого, а не поверхневого прощення.

Попри те, що дослідження наративної компетентності та прощення розвиваються паралельно, їхній взаємозв'язок у контексті психологічного благополуччя розлучених жінок досі не ставав предметом спеціального емпіричного вивчення. Залишається нез'ясованим, чи виступає наративна компетентність медіатором між прощенням і благополуччям, чи вона є радше ресурсом самого



прощення, не пов'язаним безпосередньо з рівнем благополуччя. Це питання має не лише теоретичне значення, але й важливі практичні імплікації для психологічного супроводу жінок у построзлучний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують, що прощення є значущим предиктором психологічного здоров'я та благополуччя особистості. Зокрема, Дж. Мруз і К. Калета у двох своїх дослідженнях встановили, що диспозиційне прощення пов'язане з психологічним благополуччям за шкалами Ріфф, а румінація виступає медіатором цього зв'язку; причому медіаторна роль румінації виявилася більш вираженою у жінок [1]. Диференційований вплив емоційного та диспозиційного прощення на різні аспекти благополуччя підтвердили К. Кук, Н. Курніаті та Е. Вортінгтон у проведеному ними лонгітюдному дослідженні: емоційне прощення виявилось сильнішим предиктором задоволеності життям та психологічного благополуччя порівняно з рішенням простити [2]. Огляд диференційних ефектів вирішального та емоційного прощення підтвердив, що ці два компоненти мають різні механізми впливу на психологічне, соціальне та фізичне благополуччя [3].

Окремий напрям досліджень стосується прощення у контексті розлучення. М. Наємі зі співавторами на вибірці розлучених жінок показали, що усвідомленість та адаптивна емоційна регуляція є значущими предикторами прощення в ситуації розлучення [4]. Профілі психологічної адаптації до розлучення, пов'язані з прощенням колишнього партнера, дослідили М. Гузман-Гонсалес зі співавторами: було встановлено, що прощення колишнього партнера асоціюється з нижчим рівнем труднощів емоційної регуляції та більш адаптивним пристосуванням до розлучення [5]. Дж. Кім зі співавторами, досліджуючи непрямі ефекти прощення на психологічне здоров'я, виявили, що гнів і надія виступають паралельними медіаторами між прощенням та психологічним здоров'ям, що вказує на складний багатоланцюговий характер цього зв'язку [6].

Психологічне благополуччя розлучених жінок залишається актуальною темою і в українській психологічній науці. Л. Магдисюк, О. Сойко та В. Демчук дослідили зв'язок психологічного благополуччя з особистісною зрілістю, показавши, що структура благополуччя у жінок молодого дорослого віку суттєво залежить від здатності до самоприйняття та осмисленості власного досвіду [7]. Ван Дірендонк зі співавторами у мета-аналізі 2023 року підтвердили, що найбільший вплив втручань на психологічне благополуччя за Ріфф спостерігається саме за шкалами управління середовищем, особистісного зростання та самоприйняття – компонентів, безпосередньо пов'язаних зі здатністю до переосмислення травматичного досвіду [8].

Наративний вимір переживання розлучення досліджується переважно у якісних роботах. Т. Ашлатха, Т. Саранья та С. Гупта у феноменологічному дослідженні показали, що жінки, які переживають розлучення, конструюють



наративи трьох типів (реституційні, хаотичні та квест-наративи), і саме здатність до побудови квест-наративу пов'язана з успішною реконструкцією ідентичності та адаптацією [9]. Разом з тим питання про роль наративної компетентності як психологічного конструкту у зв'язку між прощенням і благополуччям не отримало достатнього емпіричного вивчення. С. Скальські-Беднаж зі співавторами, аналізуючи диспозиційне прощення в крос-культурному контексті, підкреслили, що стабільна схильність до прощення функціонує не лише як моральна якість, але й як ресурс подолання міжособистісних і внутрішньоособистісних труднощів [10].

Таким чином, незважаючи на значний масив досліджень зв'язку прощення з психологічним благополуччям, питання про місце наративної компетентності у цій структурі залишається відкритим. Невирішеним є питання про те, чи виступає наративна компетентність медіатором між прощенням і психологічним благополуччям, чи вона є супутнім ресурсом прощення, який не пов'язаний безпосередньо з рівнем благополуччя.

Метою статті є емпіричне дослідження місця наративної компетентності у структурі зв'язку між прощенням і психологічним благополуччям розлучених жінок.

Виклад основного матеріалу

Організація та методика дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на вибірці з 300 розлучених жінок віком від 22 до 57 років ($M = 36,4$; $SD = 7,8$), які на момент дослідження перебували в різних часових фазах після розлучення: менше 6 місяців – 23,0%, від 6 до 12 місяців – 7,3%, від 1 до 2 років – 11,7%, від 2 до 5 років – 19,3%, більше 5 років – 38,7%. Усі учасниці є громадянками України. Вибірка формувалась на засадах добровільної участі методом снігової кулі та через тематичні онлайн-спільноти. Критерії включення: наявність офіційно зареєстрованого розлучення, відсутність повторного шлюбу на момент дослідження.

Для вимірювання прощення використано три методики. Диспозиційне прощення вимірювалося за допомогою українськомовної адаптації *Heartland Forgiveness Scale* (HFS; Thompson & Snyder, 2003) у 18-пунктній версії, яка охоплює три субшкали: прощення себе, прощення іншого, прощення ситуації. Непрощення вимірювалося за допомогою *Transgression-Related Interpersonal Motivations Inventory* (TRIM-18; McCullough et al., 1998/2006), який містить субшкали помсти, уникання та доброзичливості. Емоційне прощення оцінювалося за *Emotional Forgiveness Inventory* (EFI; Worthington, 2009) – 8-пунктною шкалою, що вимірює зміщення від негативних до позитивних емоцій стосовно кривдника [11].

Наративна компетентність вимірювалась за допомогою авторського провокованого наративу, спрямованого на вимірювання *наративних компетентнос-*



тей (НК), що включає 12 категорій (по 3 наративні питання кожна): емоційна ідентифікація, розпізнавання шаблонів, формулювання запитань, розширення перспективи, усвідомлення зв'язності, прийняття багатогранності, смислове наповнення, рефлексія змін, орієнтація на майбутнє, створення нового наративу, глибинна емпатія, стабільність цінностей. Інтегративний показник НК (ІНК) варіює від 36 до 180 балів.

Теоретичним підґрунтям конструкту наративної компетентності слугують концепція наративної компетентності як чинника самопроекування особистості [12] та психолого-герменевтична модель наративної ідентичності як ментального ресурсу [13].

Паралельно проводився контент-аналіз письмових наративів про досвід розлучення за авторською *процедурою наративного сегментування* (ПНС), що дозволяє визначити зону наративної трансформації: Зона 1 – непростення/застрягання (10,3%), Зона 2 – часткова трансформація (50,7%), Зона 3 – інтегроване прощення (39,0%).

Психологічне благополуччя вимірювалося за допомогою україномовної адаптації *Scales of Psychological Well-Being* К. Ріффа (Ryff, 1989) у версії Т. Шевеленкової та П. Фесенка, що охоплює 8 субшкел: задоволеність життям, позитивні емоції, ставлення до себе, ставлення до оточення, уявлення майбутнього, соціальна підтримка, цілі в житті, саморегуляція. Метааналітичні дослідження підтверджують чутливість саме цих субшкел до психологічних інтервенцій, зокрема спрямованих на переосмислення травматичного досвіду [8]. Обробка даних здійснювалася за допомогою методів кореляційного та медіаційного аналізу з використанням bootstrap-процедури (5000 ітерацій).

Описова статистика. Основні описові характеристики досліджуваних змінних наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Описова статистика основних змінних дослідження (n = 300)

Показник	n	M	SD	Min	Max
Диспозиційне прощення (Thompson/HFS)	300	69,73	15,16	36	106
Непростення (McCullough/TRIM)	300	55,71	8,61	36	75
Емоційне прощення (Worthington/EFI)	300	22,25	4,89	8	32
Наративна компетентність (ОНК)	300	122,25	31,21	36	180
Психологічне благополуччя (Ріфф)	300	19,49	8,90	0	32



Отримані дані свідчать про помірний рівень диспозиційного прощення у досліджуваних ($M = 69,73$ при теоретичному діапазоні 18–108), що відповідає тенденції, встановленій у дослідженнях, присвячених прощенню у людей середнього дорослого віку [10]. Рівень непростення є помірно вираженим ($M = 55,71$), що може свідчити про збереження певного ступеня мотивації до уникання та/або помсти у більшості досліджуваних. Середній показник психологічного благополуччя ($M = 19,49$ при діапазоні 0–32) відповідає нижній межі помірного рівня, що узгоджується з даними про підвищену вразливість психологічного благополуччя жінок у постдिवорційний період [4]. Інтегральний показник НК є помірно-високим ($M = 122,25$ при теоретичному максимумі 180), що вказує на достатній рівень розвитку наративних компетентностей у більшості досліджуваних.

Результати кореляційного аналізу. Для перевірки попередніх умов медіаційного аналізу проведено кореляційний аналіз (r Пірсона) між усіма досліджуваними змінними. Результати наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Кореляційна матриця досліджуваних змінних ($n = 300$)

Показник	1	2	3	4	5
1. Thompson (диспозиц. прощення)	—				
2. McCullough (непростення)	-0,412***	—			
3. Worthington (емоц. прощення)	0,538***	-0,387***	—		
4. НК (наративна компетентність)	0,457***	0,028 н.з.	0,557***	—	
5. Ріфф (психол. благополуччя)	0,486***	-0,521***	0,177**	0,098 н.з.	—

Примітка: ** $p < .01$; *** $p < .001$; н.з. — незначущий зв'язок.

Результати кореляційного аналізу дозволяють виокремити три ключові закономірності. По-перше, між показниками прощення і психологічним благополуччям встановлено значущі зв'язки помірної та сильної сили: диспозиційне прощення позитивно пов'язане з благополуччям ($r = 0,486$, $p < .001$), тоді як непростення – негативно ($r = -0,521$, $p < .001$). Ці результати узгоджуються з даними метааналітичних досліджень про те, що саме зниження непростення є потужнішим предиктором психологічного здоров'я, ніж зростання позитивного прощення [3]. Емоційне прощення виявляє значно слабший зв'язок з благополуччям ($r = 0,177$, $p < .01$), що підтверджує диференційну роль різних компонентів прощення, встановлену в лонгітюдних дослідженнях [2].



По-друге, наративна компетентність значущо пов'язана з диспозиційним прощенням ($r = 0,457$, $p < .001$) та емоційним прощенням ($r = 0,557$, $p < .001$), тоді як зв'язок НК з непростенням є незначущим ($r = 0,028$, н.з.). Це свідчить про те, що наративна компетентність пов'язана з конструктивними аспектами прощення (здатністю прощати), але не з мотивацією уникання та помсти. По-третє, і це є ключовою знахідкою, зв'язок між наративною компетентністю та психологічним благополуччям є статистично незначущим ($r = 0,098$, $p = .089$). Цей результат є принципово важливим для перевірки медіаційної гіпотези.

Результати медіаційного аналізу. Для перевірки гіпотези про медіаторну роль наративної компетентності у зв'язку між прощенням і психологічним благополуччям застосовано bootstrap-процедуру (5000 ітерацій, 95% довірчий інтервал) як найбільш надійний сучасний метод оцінки непрямих ефектів [14]. На відміну від тесту Собела, bootstrap не ґрунтується на припущенні про нормальний розподіл непрямого ефекту, що робить його більш коректним для оцінки медіації в реальних психологічних даних. Результати аналізу для основної моделі (X = диспозиційне прощення, M = НК, Y = психологічне благополуччя) наведено в таблиці 3.

Таблиця 3
Результати bootstrap-медіаційного аналізу ($n = 300$, 5000 ітерацій)

Шлях	β	SE	95% CI нижня	95% CI верхня
Прямий (Thompson → Ріфф)	0,486	0,043	0,401	0,570
Thompson → НК	0,457	0,051	0,356	0,557
НК → Ріфф (при контролі Thompson)	0,098	0,052	-0,004	0,200
Непрямий (через НК)	0,045	0,028	-0,008	0,102
Загальний	0,486	0,043	0,401	0,570

Примітка: X = диспозиційне прощення (Thompson/HFS); M = наративна компетентність (НК); Y = психологічне благополуччя (Ріфф). Медіація вважається значущою, якщо 95% CI непрямого ефекту не містить 0.

Результати медіаційного аналізу свідчать про те, що прямий ефект диспозиційного прощення на психологічне благополуччя є значущим і сильним ($\beta = 0,486$, 95% CI [0,401; 0,570]). Прощення значущо пов'язане з НК ($\beta = 0,457$, 95% CI [0,356; 0,557]). Однак НК не є значущим предиктором благополуччя при контролі прощення ($\beta = 0,098$, 95% CI [-0,004; 0,200]). Відповідно, непрямий ефект через НК є незначущим ($\beta = 0,045$, 95% CI [-0,008; 0,102]): довірчий інтервал містить нуль, що означає відсутність медіації.



З метою більш детальної перевірки медіаційної гіпотези додатково було протестовано 16 комбінацій окремих шкал НК (розпізнавання шаблонів, формулювання запитань, усвідомлення зв'язності, рефлексія змін) та компонентів психологічного благополуччя (позитивні емоції, ставлення до оточення, уявлення майбутнього, соціальна підтримка, цілі в житті, саморегуляція), які виявили значущі кореляції між собою. В усіх 16 випадках bootstrap CI непрямого ефекту містили нуль (від $-0,009$ до $0,046$), що підтверджує відсутність медіаторної ролі НК на рівні як інтегральних, так і диференційованих показників.

Аналогічні результати отримано для моделей з емоційним прощенням (Worthington/EFI) як предиктора: непрямий ефект через НК також є незначущим (bootstrap CI містить 0). Відтак, гіпотезу про медіаторну роль наративної компетентності між прощенням і психологічним благополуччям розлучених жінок не підтверджено.

Обговорення результатів. Отримані результати дозволяють запропонувати інтерпретацію, яка є теоретично значущою попри формальне неспівпадіння з гіпотезою. Наративна компетентність виступає ресурсом прощення, а не механізмом досягнення благополуччя. Цей висновок є нетривіальним і уточнює наявні уявлення про роль наративних процесів у психологічній адаптації до розлучення.

Встановлений сильний зв'язок НК з диспозиційним та емоційним прощенням ($r = 0,457-0,557$) пояснюється тим, що здатність до осмислення та переформулювання досвіду (розпізнавання шаблонів, рефлексія змін, розширення перспективи) є когнітивно-емоційною основою, необхідною для руху від образи до прощення. Це узгоджується з феноменологічними дослідженнями, які показують, що жінки, спроможні будувати квест-наративи про досвід розлучення, демонструють більш глибоку реконструкцію ідентичності [9]. Показово, що НК не пов'язана з непростенням ($r = 0,028$, н.з.): мотивація до уникання та помсти визначається, вочевидь, іншими психологічними механізмами, зокрема, прив'язаністю, румінацією та емоційною регуляцією [4].

Разом з тим відсутність прямого зв'язку НК з психологічним благополуччям свідчить про те, що наративна робота, навіть компетентна, не веде автоматично до благополуччя. Прощення ж пов'язане з благополуччям безпосередньо і потужно. Це узгоджується з дослідженнями, де встановлено, що саме редукція непростення, а не зростання позитивних станів, є ключовим предиктором психологічного здоров'я [1; 3]. З погляду практики, цей висновок означає, що розвиток наративної компетентності у розлучених жінок є доцільним не як самоціль, а як інструмент поглиблення прощення: програми розвитку НК варто поєднувати з цілеспрямованою роботою над прощенням – наприклад, через адаптовані версії REACH-моделі [11] або когнітивно-наративні підходи. Така



інтеграція може посилити ефективність психологічних інтервенцій, яка вже підтверджена в мета-аналітичних дослідженнях [15].

Розподіл досліджуваних за зонами наративної трансформації (ПНС) додатково підтверджує роль НК як ресурсу прощення: між зонами виявлено значущі відмінності за показниками диспозиційного прощення ($H = 36,89, p < .001$), емоційного прощення ($H = 45,37, p < .001$) та НК ($H = 107,29, p < .001$). При цьому відмінності за психологічним благополуччям між зонами є статистично незначущими ($H = 4,14, p = .126$), що є додатковим аргументом на користь висновку про те, що наративна трансформація та прощення є взаємопов'язаними процесами, які не гарантують автоматичного підвищення благополуччя, а лише створюють для нього умови.

Висновки. Проведене емпіричне дослідження дозволяє дійти висновків, які мають як теоретичне, так і практичне значення для розуміння психологічних механізмів відновлення розлучених жінок.

Прощення є значущим і безпосереднім чинником психологічного благополуччя розлучених жінок. При цьому різні його компоненти відіграють нерівнозначну роль: редукція непростення виявляється потужнішим предиктором благополуччя, ніж зростання позитивного, диспозиційного чи емоційного прощення. Це свідчить про те, що психологічне відновлення після розлучення значною мірою визначається не стільки здатністю активно прощати, скільки здатністю звільнитися від хронічної образи, уникання та мотивації до помсти.

Наративна компетентність посідає специфічне місце у психологічному просторі розлученої жінки: вона є ресурсом прощення, а не механізмом досягнення благополуччя. Розвинена здатність осмислювати, структурувати та переосмислювати власний досвід супроводжує і, вірогідно, уможливорює глибоке прощення, але сама по собі не забезпечує вищого рівня психологічного благополуччя. Наративна компетентність створює умови для прощення, тоді як саме прощення є тим психологічним актом, що безпосередньо пов'язаний з відновленням благополуччя.

Цей висновок має важливі імплікації для психологічної практики. Розвиток наративної компетентності у роботі з розлученими жінками є доцільним не як самостійна мета, а як підготовчий або супровідний процес у контексті цілеспрямованої роботи з прощенням. Психологічні програми, які поєднують наративні техніки з роботою над прощенням, потенційно є більш ефективними, ніж ті, що зосереджені лише на одному з цих напрямів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням часової динаміки взаємозв'язку між наративною компетентністю, прощенням і благополуччям, а також із з'ясуванням того, які саме психологічні механізми опосередковують прямий зв'язок між прощенням і благополуччям у розлучених жінок.



Література

1. Mróz J., Kaleta K. Forgive, Let Go, and Stay Well! The Relationship between Forgiveness and Physical and Mental Health in Women and Men: The Mediating Role of Self-Consciousness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, № 13. P. 6229. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136229>
2. Cook K.V., Kurniati N.M.T., Suwartono C., Widayarni N., Worthington E.L. Jr., Cowden R.G. Differential effects of decisional and emotional forgiveness on distress and well-being: A three-wave study of Indonesian adults. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 918045. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918045>
3. Cowden R.G., Worthington E.L. Jr. et al. Differential Effects of Decisional and Emotional Forgiveness on Psychological, Spiritual, Social, Volitional, and Physical Well-Being: A Scoping Review. *PMC*. 2025. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12071234/>
4. Naeimi M., Afzalian S., Nazarzadeh S., Daemkar Z., Safari M. Predicting Forgiveness in the Context of Divorce Based on Mindfulness and Emotion Regulation in Divorced Women. *Zahedan Journal of Research in Medical Sciences*. 2024. Vol. 26, № 2. <https://doi.org/10.5812/zjrms-167269>
5. Guzman-Gonzalez M., Gomez F., Lafontaine M.F., Tay-Karapas K. Profiles of Psychological Adjustment to Divorce and Separation: Associations with Attachment Insecurity, Forgiveness of the Former Partner, and Emotion Regulation Difficulties. *Journal of Marital and Family Therapy*. 2025. Vol. 51, № 3. e70055.
6. Kim J.J. et al. Indirect Effects of Forgiveness on Psychological Health Through Anger and Hope: A Parallel Mediation Analysis. *Journal of Religion and Health*. 2022. Vol. 61, № 5. P. 3729–3746. <https://doi.org/10.1007/s10943-022-01518-4>
7. Магдисяк Л.І., Соїко О.В., Демчук В.Б. Психологічне благополуччя та його вплив на формування особистісної зрілості у молодому віці. *Психологічні студії*. 2024. № 2. С. 68–73.
8. Dierendonck D. van et al. Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2023. Vol. 15, № 2. P. 594–610. <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>
9. Ashalatha T.L., Saranya T.S., Gupta S.K. The lived experience of divorce: a narrative analysis of personal stories and identity reconstruction of women. *Frontiers in Sociology*. 2025. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1617489>
10. Skalski-Bednarz S.B. et al. Dispositional Forgiveness and Mental Health and Well-Being: Adaptation of the Toussaint Forgiveness Scale in Georgia and Cross-Cultural Comparison with Poland. *Religions*. 2025. Vol. 16, № 6. P. 720. <https://doi.org/10.3390/rel16060720>
11. Worthington E.L. Jr. *Handbook of Forgiveness*. 2nd ed. New York : Routledge, 2020. 482 p.
12. Гуцол К. В. Наративна компетентність як чинник самопроектування особистості : дис. ... д-ра філос. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2020.
13. Зазимко О. В., Рудницька С. Ю. Наративна ідентичність як ментальний ресурс особистості: психолого-герменевтична модель. *Перспективи та інновації науки*. 2026. № 5(63). С. 4563–4575. DOI: 10.52058/2786-4952-2026-5(63)-4563-4575
14. Hayes A.F. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 3rd ed. New York : Guilford Press, 2022. 732 p.
15. Crespi P., García-Ramos M., Oliva E. Effectiveness of forgiveness training programs in university contexts: a systematic review and meta-analysis. *Cogent Education*. 2024. Vol. 11, № 1. Article 2378242. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2378242>



References

1. Mróz J., Kaleta K. Forgive, Let Go, and Stay Well! The Relationship between Forgiveness and Physical and Mental Health in Women and Men: The Mediating Role of Self-Consciousness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, no. 13. P. 6229. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136229> [in English].
2. Cook K.V., Kurniati N.M.T., Suwartono C., Widayarni N., Worthington E.L. Jr., Cowden R.G. Differential effects of decisional and emotional forgiveness on distress and well-being: A three-wave study of Indonesian adults. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 918045. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918045> [in English].
3. Cowden R.G., Worthington E.L. Jr. et al. Differential Effects of Decisional and Emotional Forgiveness on Psychological, Spiritual, Social, Volitional, and Physical Well-Being: A Scoping Review. *PMC*. 2025. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12071234/> [in English].
4. Naeimi M., Afzalian S., Nazarzadeh S., Daemkar Z., Safari M. Predicting Forgiveness in the Context of Divorce Based on Mindfulness and Emotion Regulation in Divorced Women. *Zahedan Journal of Research in Medical Sciences*. 2024. Vol. 26, no. 2. <https://doi.org/10.5812/zjrms-167269> [in English].
5. Guzman-Gonzalez M., Gomez F., Lafontaine M.F., Tay-Karapas K. Profiles of Psychological Adjustment to Divorce and Separation: Associations with Attachment Insecurity, Forgiveness of the Former Partner, and Emotion Regulation Difficulties. *Journal of Marital and Family Therapy*. 2025. Vol. 51, no. 3. e70055 [in English].
6. Kim J.J. et al. Indirect Effects of Forgiveness on Psychological Health Through Anger and Hope: A Parallel Mediation Analysis. *Journal of Religion and Health*. 2022. Vol. 61, no. 5. pp. 3729–3746. <https://doi.org/10.1007/s10943-022-01518-4> [in English].
7. Mahdysiuk L.I., Soiko O.V., Demchuk V.B. Psykholohichne blahopoluchchia ta yoho vplyv na formuvannya osobystisnoi zrilosti u molodomu vitsi [Psychological well-being and its influence on the formation of personal maturity in young adulthood]. *Psykholohichni studii* [Psychological Studies]. 2024. no. 2. pp. 68–73 [in Ukrainian].
8. Dierendonck D. van et al. Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2023. Vol. 15, no. 2. pp. 594–610. <https://doi.org/10.1111/aphw.12398> [in English].
9. Ashalatha T.L., Saranya T.S., Gupta S.K. The lived experience of divorce: a narrative analysis of personal stories and identity reconstruction of women. *Frontiers in Sociology*. 2025. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1617489> [in English].
10. Skalski-Bednarz S.B. et al. Dispositional Forgiveness and Mental Health and Well-Being: Adaptation of the Toussaint Forgiveness Scale in Georgia and Cross-Cultural Comparison with Poland. *Religions*. 2025. Vol. 16, no. 6. P. 720. <https://doi.org/10.3390/rel16060720> [in English].
11. Worthington E.L. Jr. *Handbook of Forgiveness*. 2nd ed. New York : Routledge, 2020. 482 p. [in English].
12. Hutsol K.V. Naratyvna kompetentnist yak chynnyk samoproektuvannya osobystosti [Narrative competence as a factor of personality self-projection] : dys. ... d-ra filos. Instytut psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Kyiv, 2020 [in Ukrainian].
13. Zazymko O.V., Rudnytska S.Yu. Naratyvna identychnist yak mentalnyi resurs osobystosti: psykholoho-hermenevtychna model [Narrative identity as a mental resource of personality: a psychological-hermeneutic model]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky* [Perspectives and Innovations of Science]. 2026. no. 5(63). pp. 4563–4575. DOI: 10.52058/2786-4952-2026-5(63)-4563-4575 [in Ukrainian].



ISSN (print) 2708-7530

Наукові перспективи № 6(72) 2026

14. Hayes A.F. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 3rd ed. New York : Guilford Press, 2022. 732 p. [in English].

15. Crespi P., García-Ramos M., Oliva E. Effectiveness of forgiveness training programs in university contexts: a systematic review and meta-analysis. *Cogent Education*. 2024. Vol. 11, no. 1. Article 2378242. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2378242> [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 08.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.05.2026





УДК 159.9:005.591.6-051:37.013.42

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-587-599](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-587-599)

Чекаловська Галина Збиславівна кандидат економічних наук, доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін, Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу Західноукраїнського національного університету, м. Чортків, <https://orcid.org/0000-0002-1201-574X>

ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ПСИХОЛОГІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИХ ІННОВАЦІЙ: СТРУКТУРА, ЧИННИКИ ТА ПРОФЕСІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ

Анотація. У статті розкрито проблему психологічної готовності психологів до впровадження людиноцентричних інновацій у професійній діяльності. Актуальність дослідження зумовлена сучасними соціальними трансформаціями, цифровізацією суспільства, наслідками воєнних дій та зростанням потреби у якісній психологічній допомозі, що вимагає оновлення підходів до професійної діяльності фахівців психологічної сфери. Метою статті є теоретичний аналіз структури психологічної готовності психологів до впровадження людиноцентричних інновацій та визначення ключових професійних і особистісних передумов її формування.

У роботі проаналізовано поняття професійної компетентності психолога як інтегративного утворення, що включає когнітивний, комунікативний, емоційно-регулятивний, рефлексивний та інноваційний компоненти. Показано, що саме рівень сформованості цих складових визначає здатність фахівця ефективно використовувати сучасні психологічні технології та реалізовувати людиноцентричний підхід у практиці. Окрему увагу приділено сутності людиноцентричних інновацій, які розглядаються як система сучасних методів і технологій психологічної допомоги, спрямованих на розвиток суб'єктності особистості, її ресурсів та психологічного благополуччя.

Визначено основні психологічні чинники готовності до інноваційної діяльності психологів, серед яких креативність, відкритість досвіду, емоційний інтелект, резильєнтність та професійна ідентичність. Обґрунтовано, що зазначені характеристики забезпечують гнучкість професійного мислення, здатність до адаптації в умовах змін, ефективну взаємодію з клієнтом та успішне впровадження інноваційних підходів у психологічну практику.

Зроблено висновок, що психологічна готовність до впровадження людиноцентричних інновацій є складним інтегративним утворенням, яке поєднує професійні компетентності та особистісні ресурси фахівця. Її розвиток є



необхідною умовою підвищення якості психологічної допомоги в умовах сучасних суспільних викликів.

Ключові слова: психологічна готовність, людиноцентричні інновації, професійна компетентність психолога, інноваційна діяльність, креативність, емоційний інтелект, резильєнтність, професійна ідентичність, відкритість досвіду, психологічна допомога, гуманістичний підхід.

Chekalovska Halyna Zbyslavivna candidate of economic sciences, associate professor of the department of fundamental and special disciplines, Chortkiv educational and scientific institute of entrepreneurship and business of the West Ukrainian National University, Chortkiv, <https://orcid.org/0000-0002-1201-574X>

PSYCHOLOGICAL READINESS OF PSYCHOLOGISTS TO IMPLEMENT PERSON-CENTERED INNOVATIONS: STRUCTURE, FACTORS, AND PROFESSIONAL PREREQUISITES

Annotation

The article examines the problem of psychologists' psychological readiness to implement person-centered innovations in professional practice. The relevance of the study is determined by contemporary social transformations, digitalization of society, the consequences of military actions, and the growing demand for high-quality psychological assistance, which requires updating approaches to professional psychological activity. The aim of the article is to provide a theoretical analysis of the structure of psychologists' psychological readiness for implementing person-centered innovations and to identify key professional and personal prerequisites for its formation.

The study analyzes the concept of psychologists' professional competence as an integrative construct that includes cognitive, communicative, emotional-regulatory, reflective, and innovative components. It is shown that the level of development of these components determines a specialist's ability to effectively apply modern psychological technologies and implement a person-centered approach in practice. Particular attention is paid to the essence of person-centered innovations, which are considered as a system of modern methods and technologies of psychological assistance aimed at developing individual agency, personal resources, and psychological well-being.

The main psychological factors of psychologists' readiness for innovative activity are identified, including creativity, openness to experience, emotional intelligence, resilience, and professional identity. It is substantiated that these characteristics ensure flexibility of professional thinking, adaptability to change, effective interaction with clients, and successful implementation of innovative approaches in psychological practice.



It is concluded that psychological readiness for implementing person-centered innovations is a complex integrative formation combining professional competencies and personal resources of the specialist. Its development is a necessary condition for improving the quality of psychological assistance in the context of contemporary societal challenges.

Keywords: psychological readiness, person-centered innovations, professional competence of psychologists, innovative activity, creativity, emotional intelligence, resilience, professional identity, openness to experience, psychological assistance, humanistic approach.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується масштабними соціальними трансформаціями, цифровізацією різних сфер життєдіяльності, наслідками воєнних дій, погіршенням психоемоційного стану населення та зростанням потреби у кваліфікованій психологічній допомозі. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема професійної готовності психологів до використання нових підходів, технологій і методів роботи, орієнтованих на забезпечення максимальної ефективності психологічної підтримки особистості.

Сучасна психологічна практика поступово відходить від директивних моделей взаємодії та дедалі більше орієнтується на людиноцентричний підхід, який передбачає визнання унікальності особистості, її права на самовизначення, самореалізацію та активну участь у процесі психологічних змін. Відповідно до гуманістичної традиції, започаткованої К. Роджерсом та А. Маслоу, людина розглядається як активний суб'єкт власного розвитку, здатний до саморозкриття та актуалізації внутрішнього потенціалу. Реалізація зазначених принципів у сучасній психологічній практиці потребує впровадження людиноцентричних інновацій, які охоплюють новітні методи психологічного консультування, психотерапії, психодіагностики, цифрові технології надання психологічної допомоги, інтерактивні форми психологічного супроводу та інші інноваційні інструменти професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема професійної готовності фахівців до інноваційної діяльності посідає важливе місце у сучасних психологічних дослідженнях. Значний внесок у розроблення питань професійної компетентності та професійного розвитку особистості зробили Н. Брюханова, О. Деркач, Н. Пов'якель, В. Поляков, Н. Чепелева та інші науковці. Водночас питання психологічної готовності психологів до впровадження саме людиноцентричних інновацій потребує подальшого теоретичного осмислення, оскільки сучасні умови професійної діяльності висувають нові вимоги до особистісних і професійних характеристик фахівця.

Успішне впровадження людиноцентричних інновацій значною мірою залежить від рівня сформованості професійної компетентності психолога, його



готовності до постійного професійного розвитку, здатності до рефлексії, творчого пошуку та адаптації нових технологій до потреб клієнта. Саме тому дослідження психологічної готовності психологів до впровадження людиноцентричних інновацій є важливим напрямом сучасної психологічної науки та практики.

Метою статті є теоретичний аналіз психологічної готовності психологів до впровадження людиноцентричних інновацій у професійній діяльності та визначення її структурних компонентів.

Виклад основного матеріалу. Професійна компетентність психолога є складним багатовимірним утворенням, що поєднує систему спеціальних знань, професійних умінь, особистісних якостей, ціннісних орієнтацій та практичного досвіду, необхідних для ефективного здійснення психологічної діяльності. У сучасному науковому дискурсі професійна компетентність розглядається не лише як сукупність набутих знань і навичок, а як інтегральна характеристика особистості фахівця, що визначає його здатність успішно виконувати професійні функції в умовах постійних суспільних змін [1].

На думку І. Зимньої, компетентність є актуальною особистісною характеристикою людини, яка формується у процесі професійного та особистісного розвитку і відображає здатність ефективно застосовувати знання, уміння та досвід у практичній діяльності [1]. О. Деркач розглядає професійну компетентність як цілісну систему, що охоплює професійні знання, навички, психологічні особливості особистості та акмеологічні характеристики фахівця [2]. У працях Н. Пов'якель професійна компетентність трактується як інтегральна характеристика професіоналізму, яка відображає рівень підготовленості спеціаліста та його здатність ефективно виконувати професійні функції, вирішувати професійні завдання та відповідально реалізовувати свої службові обов'язки. [3]. У контексті діяльності психолога професійна компетентність виступає необхідною умовою якісного надання психологічної допомоги та ефективного впровадження інноваційних підходів.

У сучасній психологічній та педагогічній науці професійна компетентність розглядається як складне інтегративне утворення, тому доцільно виокремити її структурні компоненти.

В. Поляков підкреслює, що важливими складовими професійної компетентності є сформованість рефлексивних умінь, здатність приймати обґрунтовані рішення у складних етичних ситуаціях, налагоджувати міжособистісну взаємодію та організовувати систему соціальної підтримки [4, с. 33].

О. Безпалько пропонує розглядати професійну компетентність через чотири основні групи: когнітивну, діяльнісну, мотиваційно-ціннісну та особистісну (рефлексивну) [5, с. 17]. Така класифікація дає змогу комплексно охарактеризувати професійну компетентність фахівця, оскільки охоплює не лише систему



знань і практичних умінь, а й мотиваційні установки, ціннісні орієнтації та особистісні якості, що визначають ефективність професійної діяльності. У зв'язку з цим доцільно розглянути зміст кожного компонента у структурі професійної компетентності психолога.

Когнітивний компонент охоплює систему професійних знань, необхідних для здійснення психологічної діяльності. До його змісту входять знання із загальної, вікової, соціальної, педагогічної та клінічної психології, психодіагностики, психологічного консультування, психотерапії, психології особистості та психології розвитку. Важливою складовою когнітивного компонента є здатність психолога до критичного аналізу інформації, наукового мислення та постійного оновлення професійних знань.

У сучасних умовах когнітивна компетентність передбачає готовність до безперервного професійного навчання та освоєння нових психологічних технологій. Психолог повинен не лише володіти класичними теоретичними концепціями, але й орієнтуватися у сучасних напрямках психологічної допомоги, цифрових технологіях консультування та інноваційних методах психологічного супроводу особистості.

Комунікативний компонент займає центральне місце у структурі професійної компетентності психолога, оскільки основним інструментом його професійної діяльності виступає міжособистісна взаємодія [6]. Ефективність психологічної допомоги значною мірою залежить від здатності фахівця встановлювати довірливий контакт із клієнтом, підтримувати конструктивний діалог та створювати атмосферу психологічної безпеки.

Комунікативна компетентність включає навички активного слухання, емпатійного розуміння, вербальної та невербальної комунікації, переконання, фасилітації та психологічної підтримки. Особливого значення набуває здатність психолога будувати партнерські взаємини з клієнтом, що відповідає принципам людиноцентричного підходу та сприяє активному залученню особистості до процесу психологічних змін.

Професійна діяльність психолога пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження, що зумовлює необхідність сформованості емоційно-регулятивного компонента компетентності. Він передбачає здатність до усвідомлення власних емоцій, управління емоційними станами, підтримання психологічної рівноваги та ефективного подолання професійного стресу.

Важливими характеристиками цього компонента є емоційний інтелект, емоційна стійкість, толерантність до невизначеності, самоконтроль та психологічна витривалість. Розвинені навички емоційної саморегуляції сприяють профілактиці професійного вигорання, підтримують ефективність професійної діяльності та забезпечують якісне надання психологічної допомоги в складних життєвих ситуаціях.



Рефлексивний компонент передбачає здатність психолога до самоаналізу, самоспостереження та критичного осмислення власної професійної діяльності. Професійна рефлексія дозволяє оцінювати ефективність використовуваних методів, аналізувати результати взаємодії з клієнтами та визначати напрями подальшого професійного вдосконалення.

Рефлексивна компетентність є важливою умовою професійного розвитку психолога, оскільки забезпечує усвідомлення власних професійних ресурсів і обмежень, сприяє формуванню професійної ідентичності та розвитку здатності до самокорекції. Високий рівень рефлексії також створює передумови для відкритості новому досвіду та готовності до інноваційних змін.

В умовах стрімкого розвитку психологічної науки та практики особливого значення набуває інноваційний компонент професійної компетентності. Він характеризує здатність психолога сприймати, оцінювати та впроваджувати нові підходи, методи й технології професійної діяльності.

Інноваційна компетентність передбачає відкритість до професійних змін, готовність до освоєння нових форм психологічної допомоги, використання цифрових ресурсів, дистанційного консультування, інтерактивних психотехнологій та сучасних психотерапевтичних підходів [7]. Вона забезпечує гнучкість професійного мислення, сприяє творчому пошуку ефективних способів психологічної підтримки особистості та підвищує якість психологічних послуг.

Отже, професійна компетентність психолога є багатокомпонентною системою, що інтегрує когнітивні, комунікативні, емоційно-регулятивні, рефлексивні та інноваційні характеристики особистості фахівця. Саме рівень сформованості цих компонентів визначає готовність психолога до впровадження людиноцентричних інновацій та забезпечує ефективність його професійної діяльності в сучасних умовах.

Сучасний розвиток психологічної науки та практики характеризується активним пошуком нових підходів до надання психологічної допомоги, орієнтованих на максимальне врахування потреб, ресурсів та індивідуальних особливостей особистості. У зв'язку з цим особливого значення набуває концепція людиноцентричних інновацій, яка ґрунтується на визнанні людини найвищою цінністю професійної діяльності психолога та передбачає створення умов для її самореалізації, психологічного благополуччя й особистісного розвитку.

Теоретичним підґрунтям людиноцентричних інновацій виступають гуманістичні концепції психології, насамперед ідеї К. Роджерса та А. Маслоу. Відповідно до клієнтоцентрованої теорії К. Роджерса, кожна людина володіє внутрішнім потенціалом до особистісного зростання та самовдосконалення, а завдання психолога полягає у створенні сприятливих умов для актуалізації цих можливостей. Гуманістичний підхід передбачає безумовне прийняття особистості, емпатійне розуміння та автентичність взаємодії між психологом і клієнтом.



Саме ці принципи стали основою сучасних людиноцентричних інновацій у психологічній практиці [8].

У сучасному науковому дискурсі людиноцентричні інновації розглядаються як система нових методів, технологій і форм психологічної допомоги, спрямованих на розвиток суб'єктності особистості, підтримку її психологічних ресурсів та активне залучення до процесу власних змін. Вони передбачають відхід від директивних моделей психологічного впливу та перехід до партнерської взаємодії між психологом і клієнтом.

Одним із найбільш поширених напрямів людиноцентричних інновацій є клієнтоцентроване консультування. Даний підхід базується на переконанні, що клієнт є активним учасником психологічного процесу та володіє внутрішніми ресурсами для подолання життєвих труднощів. Завдання психолога полягає не в наданні готових порад чи рішень, а у створенні умов для усвідомлення клієнтом власних можливостей, цілей та шляхів їх реалізації. Клієнтоцентроване консультування сприяє розвитку автономії особистості, підвищенню рівня саморозуміння та формуванню відповідальності за власний життєвий вибір.

Важливим напрямом розвитку сучасної психологічної практики є телепсихологія, яка активно поширилася в умовах пандемії COVID-19 та воєнних дій в Україні. Телепсихологія передбачає надання психологічної допомоги за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема через відеоконференції, телефонні консультації, онлайн-чати та спеціалізовані цифрові платформи. Її основною перевагою є забезпечення доступності психологічної підтримки для осіб, які через географічні, соціальні чи безпекові обмеження не мають можливості отримувати очну допомогу.

Застосування телепсихології сприяє розширенню можливостей психологічного супроводу різних категорій населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, ветеранів, осіб з інвалідністю та мешканців віддалених регіонів [9]. Водночас ефективність такого формату роботи потребує від психолога сформованості цифрової компетентності, дотримання професійної етики та забезпечення конфіденційності взаємодії з клієнтом.

Невід'ємною складовою сучасних людиноцентричних інновацій виступають цифрові технології у психологічній практиці. Їх використання охоплює широкий спектр можливостей: проведення психодіагностики за допомогою онлайн-платформ, застосування мобільних додатків для моніторингу психоемоційного стану, використання цифрових щоденників самопостереження, платформ дистанційного навчання та інтерактивних психологічних тренінгів.

Особливої актуальності цифрові технології набувають у роботі з молоддю, для якої електронні форми комунікації є природною складовою повсякденного життя. Використання цифрових ресурсів сприяє підвищенню мотивації клієнтів до участі у психологічному процесі, забезпечує оперативність психологічної підтримки та створює додаткові можливості для індивідуалізації допомоги.



Одним із найбільш ефективних людиноцентричних напрямів сучасної психологічної практики є арт-терапія. Арт-терапевтичні методи базуються на використанні творчої діяльності як засобу психологічного самовираження, самопізнання та емоційного відновлення особистості. Малювання, ліплення, музикотерапія, казкотерапія, фототерапія та інші творчі практики дозволяють людині символічно відображати власні переживання, конфлікти та життєвий досвід.

Особливе значення арт-терапія має в умовах воєнних дій, коли значна частина населення стикається з наслідками травматичних подій, втратами, хронічним стресом та психологічною дезадаптацією. Творчий процес сприяє зниженню рівня психоемоційної напруги, розвитку емоційної стійкості та актуалізації внутрішніх ресурсів особистості. Завдяки своїй гуманістичній спрямованості арттерапія повною мірою відповідає принципам людиноцентричного підходу.

Важливе місце серед сучасних інноваційних практик займає наративний підхід. Наративна психологія виходить із положення, що люди осмислюють власне життя через історії, які вони розповідають про себе та свій досвід. Проблеми особистості розглядаються не як її невід’ємна характеристика, а як окремі явища, які можуть бути переосмислені та трансформовані.

Наративна практика спрямована на допомогу клієнтові у формуванні альтернативних життєвих історій, пошуку нових смислів та переосмисленні власного досвіду. Вона сприяє розвитку суб’єктності, підвищенню самооцінки та формуванню відчуття контролю над власним життям. Особливу ефективність наративні методи демонструють у роботі з кризовими станами, наслідками психотравмуючих подій та проблемами особистісної ідентичності [10].

Останніми роками значного поширення набули майндфулнес-підходи, які базуються на практиках усвідомленості та розвитку здатності концентрувати увагу на теперішньому моменті без осуду та оцінювання. Майндфулнес-технології використовуються як у психотерапевтичній роботі, так і в програмах психологічної профілактики та розвитку особистості [12].

Практики усвідомленості сприяють зниженню рівня тривожності, покращенню емоційної саморегуляції, підвищенню психологічної стійкості та розвитку навичок конструктивного подолання стресу. В умовах високого рівня психоемоційного навантаження, характерного для сучасного суспільства, майндфулнес-підходи стають важливим інструментом підтримки психологічного благополуччя особистості.

Аналіз сучасних напрямів розвитку психологічної практики свідчить, що людиноцентричні інновації охоплюють широкий спектр методів і технологій, об’єднаних спільною гуманістичною орієнтацією. Незалежно від конкретної форми реалізації, їх основною метою є підтримка особистісного потенціалу



людини, розвиток її суб'єктності, забезпечення психологічної автономії та підвищення якості життя.

Зростання суспільного запиту на якісну психологічну допомогу, поширення нових психотехнологій, цифровізація професійної діяльності та необхідність забезпечення індивідуалізованого підходу до клієнта зумовлюють потребу у формуванні високого рівня психологічної готовності психологів до впровадження людиноцентричних інновацій.

Психологічна готовність до інноваційної діяльності сьогодні розглядається як складне інтегративне особистісно-професійне утворення, яке забезпечує ефективне сприйняття, освоєння та практичне використання нових підходів, методів і технологій психологічної допомоги. Вона відображає не лише рівень професійної підготовки фахівця, а й його внутрішню налаштованість на зміни, відкритість до нового досвіду, готовність до професійного саморозвитку та творчого пошуку.

Ефективність упровадження людиноцентричних інновацій у професійну діяльність психолога визначається не лише рівнем його професійної підготовки та сформованістю спеціальних компетентностей, а й комплексом особистісно-психологічних чинників, які забезпечують відкритість до змін, здатність до творчого пошуку та успішну адаптацію до нових умов професійної діяльності. У сучасному суспільстві, яке характеризується високою динамічністю соціальних процесів, швидким оновленням наукових знань і постійною появою нових психологічних технологій, особливої ваги набувають такі психологічні характеристики, як креативність, відкритість досвіду, емоційний інтелект, резильєнтність та професійна ідентичність.

Зазначені особистісні утворення створюють внутрішні психологічні передумови для позитивного ставлення до інновацій, забезпечують здатність психолога до професійного саморозвитку та сприяють успішній реалізації людиноцентричного підходу у взаємодії з клієнтом.

Одним із ключових чинників готовності до впровадження інновацій є креативність особистості. У психологічній науці креативність розглядається як здатність людини генерувати нові ідеї, знаходити нестандартні рішення, виходити за межі звичних способів мислення та створювати оригінальні продукти діяльності.

У професійній діяльності психолога креативність проявляється у здатності творчо використовувати різноманітні методи психологічної допомоги, адаптувати їх до індивідуальних особливостей клієнта та знаходити ефективні способи вирішення складних психологічних проблем. Інноваційна діяльність практично завжди передбачає вихід за межі усталених алгоритмів роботи, тому високий рівень креативності сприяє успішному освоєнню нових технологій та створює умови для їх продуктивного використання.



Особливої актуальності креативність набуває в умовах невизначеності та швидких соціальних змін, коли психолог стикається з новими викликами та потребує гнучких способів професійного реагування. Творчий підхід дозволяє фахівцеві не лише ефективно вирішувати професійні завдання, а й створювати інноваційне середовище психологічної допомоги, орієнтоване на потреби конкретної особистості.

Важливим психологічним чинником готовності до людиноцентричних інновацій виступає відкритість досвіду. У сучасних психологічних дослідженнях вона розглядається як інтегральна риса особистості, що характеризує прагнення до нових знань, готовність до змін, інтерес до різноманітного життєвого досвіду та толерантність до невизначеності.

Для психолога відкритість досвіду є важливою умовою професійного розвитку, оскільки забезпечує позитивне ставлення до інноваційних підходів, сприяє освоєнню нових знань і розширенню професійного світогляду. Фахівці з високим рівнем відкритості легше сприймають нові професійні концепції, швидше адаптуються до змін у професійному середовищі та демонструють більшу готовність до використання сучасних психологічних технологій.

Крім того, відкритість досвіду сприяє розвитку емпатії та здатності приймати різноманітність людських проявів, що повністю відповідає принципам людиноцентричного підходу. Вона допомагає психологу уникати стереотипізації клієнта та забезпечує індивідуалізований підхід до кожної особистості.

Серед психологічних чинників готовності до інновацій особливе місце посідає емоційний інтелект. Поняття емоційного інтелекту охоплює здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших людей, регулювати емоційні реакції та використовувати емоційну інформацію для організації ефективної поведінки.

У професійній діяльності психолога емоційний інтелект є одним із базових чинників професійної компетентності. Він забезпечує здатність встановлювати довірливі взаємини з клієнтом, підтримувати емоційний контакт, розуміти його переживання та створювати атмосферу психологічної безпеки.

У контексті інноваційної діяльності емоційний інтелект допомагає психологу долати внутрішній опір змінам, конструктивно реагувати на професійні труднощі та ефективно адаптуватися до нових умов діяльності. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню позитивного ставлення до інновацій та забезпечує психологічну готовність до освоєння нових методів роботи.

Крім того, емоційний інтелект є важливою умовою реалізації людиноцентричного підходу, оскільки дозволяє психологу краще розуміти індивідуальні потреби клієнта та будувати взаємодію на засадах емпатії, прийняття і партнерства.



Сучасна професійна діяльність психолога відбувається в умовах високого рівня психоемоційного навантаження, що зумовлює необхідність розвитку резильєнтності як важливого чинника готовності до інноваційної діяльності.

Резильєнтність розглядається як здатність особистості успішно долати труднощі, адаптуватися до несприятливих життєвих обставин та зберігати психологічне благополуччя навіть за умов тривалого стресу. Для психолога ця характеристика має особливе значення, оскільки професійна діяльність пов'язана з постійним контактом із людськими проблемами, кризами та травматичним досвідом.

Інноваційна діяльність часто супроводжується невизначеністю, необхідністю виходу із зони професійного комфорту та подоланням опору змінам. Саме тому високий рівень резильєнтності сприяє успішному впровадженню нових технологій, підтримує професійну активність та допомагає зберігати ефективність діяльності в умовах трансформаційних процесів.

Особливої актуальності розвиток резильєнтності набуває в умовах воєнного стану, коли психологи працюють із наслідками психотравмуючих подій, втрат, вимушеного переселення та інших кризових ситуацій. Здатність до психологічного відновлення виступає важливим ресурсом професійної діяльності та сприяє підтриманню високої якості психологічної допомоги.

Важливою передумовою впровадження людиноцентричних інновацій є сформована професійна ідентичність психолога. Професійна ідентичність відображає усвідомлення людиною своєї належності до професії, прийняття її цінностей, норм та професійної місії.

Сформована професійна ідентичність забезпечує внутрішню цілісність особистості фахівця, визначає його професійні цілі, систему професійних цінностей та ставлення до власної діяльності. Психологи з високим рівнем професійної ідентичності демонструють більшу зацікавленість у професійному розвитку, активніше беруть участь у професійних спільнотах, прагнуть до підвищення кваліфікації та впровадження сучасних методів роботи.

У контексті людиноцентричних інновацій професійна ідентичність сприяє усвідомленню гуманістичної місії психолога та формуванню внутрішньої готовності до реалізації нових підходів, спрямованих на підтримку особистості та розвиток її потенціалу. Вона виступає своєрідним інтегрувальним чинником, який поєднує професійні знання, цінності та особистісні якості в єдину систему професійної діяльності.

Висновки. Готовність психологів до впровадження людиноцентричних інновацій значною мірою визначається комплексом психологічних чинників, серед яких особливу роль відіграють креативність, відкритість досвіду, емоційний інтелект, резильєнтність та професійна ідентичність. Зазначені характеристики забезпечують відкритість до змін, сприяють професійному



саморозвитку, підтримують інноваційну активність та створюють психологічні передумови для ефективної реалізації людиноцентричного підходу у професійній діяльності психолога. Саме їх розвиток виступає важливою умовою підготовки сучасного психолога, здатного успішно відповідати на виклики сьогодення та забезпечувати якісну психологічну допомогу особистості.

Література

1. Брюханова Н. Підходи до розуміння компетентності та компетенції в освіті. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2007. № 4. С. 40-49.
2. Вайт М., Епстон Д. Наративні засоби в терапевтичних цілях. Нью-Йорк : Нортон, 1990. 280 с.
3. Пов'якель Н.І. Професіогенез саморегуляції мислення практичного психолога: Монографія. К.: НПУ ім. М.П. Драгоманова. 2003. 295 с.
4. Поляков В. А. Етика соціальної роботи: практикум. Одеса : Астропринт. 2008. 144 с.
5. Безпалько О. В. Соціальна педагогіка: схеми, таблиці, коментарі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2009. 208 с.
6. Payne M. *Modern Social Work Theory*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press. 2014. 520 p.
7. Гузь І. С., Федорова, Н. П. Професійна компетентність соціальних працівників: теорія і практика. Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2021.
8. Семигіна Т. В. Сучасна соціальна робота. Київ : Академія. 2020. 272 с.
9. Святий В.М. Телепсихологія та онлайн консультації: переваги та ризики. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/887c4f76-16a8-4d0d-8f41-d02106b092d1/content>
10. Шевчук І.В. Наративна психологія як напрям сучасних досліджень. URL:<http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v10/i28/45.pdf>
11. Марценюк М. О. Технології майндфулнес в психотерапевтичній практиці. URL: [http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7864/1/ Mindfulness_technologies_in_psychotherapeutic_practice.pdf](http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7864/1/Mindfulness_technologies_in_psychotherapeutic_practice.pdf)

References:

1. Briukhanova, N. (2007). Pidkhody do rozuminnia kompetentnosti ta kompetentsii v osviti. [Approaches to understanding competence and competence in education]. *Pedahohika i psykhologhiia profesiinoi osvity* [Pedagogy and psychology of vocational education]. № 4. С. 40-49. 11.[in Ukrainian].
2. Vait, M., Epston, D. (1990). Naratyvni zasoby v terapevtychnykh tsiliakh. [Narrative tools for therapeutic purposes]. Niu-York : Norton, 1990. 280 p.
3. Poviakel, N.I. (2003). Profesiogenez samorehuliatcii myslennia praktychnoho psykholoha: Monohrafiia. [Professionalization of self-regulation of thinking of a practical psychologist: Monograph.] K.: NPU im. M.P. Drahomanova. 2003. 295 s. 11.[in Ukrainian].
4. Poliakov, V. A. (2008). Etyka sotsialnoi roboty: praktykum. [Social Work Ethics: Workshop]. Odesa : Astroprynt. 2008. 144 s. 11.[in Ukrainian].
5. Bezpalko, O. V. (2009) Sotsialna pedahohika: skhemy, tablytsi, komentari : navch. posib. [Social pedagogy: schemes, tables, comments: teaching aid.]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. 208 s. 11. [in Ukrainian].
6. Payne M. *Modern Social Work Theory*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press. 2014. 520 p.
7. Huz, I. S., Fedorova, N. P. (2021). Profesiina kompetentnist sotsialnykh pratsivnykiv: teoriia i praktyka. [Professional competence of social workers: theory and practice] Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet im. Ivana Franka. [in Ukrainian].



8. Semyhina, T. V. (2020). Suchasna sotsialna robota. Kyiv : Akademiia. 272 s. [in Ukrainian].
9. Sviatyi V.M. Telepsykholohiia ta onlain konsultatsii: perevahy ta ryzyky. [Telepsychology and online consultations: benefits and risks]. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/887c4f76-16a8-4d0d-8f41-d02106b092d1/content> [in Ukrainian].
10. Shevchuk, I.V. Naratyvna psykholohiia yak napriam suchasnykh doslidzhen. [Narrative psychology as a direction of modern research]. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v10/i28/45.pdf> [in Ukrainian].
11. Martseniuk, M. O. Tekhnolohii maindfulnes v psykhoterapevtychnii praktytsi. [Mindfulness technologies in psychotherapeutic practice.] . URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7864/1/Mindfulness_technologies_in_psychotherapeutic_practice.pdf [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026





УДК 159.923.3:159.942.5

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-600-615](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-600-615)

Чернякова Олеся Володимирівна кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та психології, Київський університет інтелектуальної власності та права, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-0384-4829>

РЕФЛЕКСІЯ ТА КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ДОРΟΣЛИХ В УМОВАХ СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ОБСТАВИН

Анотація. У статті представлено теоретичну модель взаємозв'язку рефлексії, комунікативної компетентності та психологічного благополуччя дорослих у контексті складних життєвих обставин. Обґрунтовано, що комунікативна компетентність є не лише інструментом міжособистісної взаємодії, а й активним механізмом підтримки психологічного благополуччя: вона визначає якість доступу до соціальних ресурсів, здатність осмислювати власний досвід у діалозі, конструювати зв'язну нарративну ідентичність і реалізовувати прощення як комунікативний акт особистісного звільнення. Систематизовано п'ять компонентів комунікативної компетентності, релевантних для підтримки благополуччя у складних обставинах: лінгвістично-прагматичний, діалогічний, рефлексивно-метакомунікативний, прощально-примирювальний і соціально-підтримувальний – та описано роль кожного з них у збереженні шести вимірів психологічного благополуччя за Ріфф. Виокремлено чотири рівні рефлексії у контексті комунікативних задач дорослих: ситуативна, ретроспективна, прогностична і трансформативна – та описано зв'язок кожного рівня з відповідним компонентом комунікативної компетентності і показниками благополуччя. Побудовано типологію п'яти ситуативно-вікових груп дорослих у складних обставинах із описом їхніх специфічних комунікативних задач, провідних компонентів компетентності і форматів рефлексивної підтримки. Введено поняття «комунікативна рефлексивність» як інтегральна якість зрілої комунікативної суб'єктності, що об'єднує здатність до рефлексії власних комунікативних паттернів і готовність їх змінювати. Окремо описано специфіку взаємодії рефлексії, комунікативної компетентності і благополуччя в умовах тривалого воєнного стресу: показано, що стрес і виснаження системно підривають усі п'ять компонентів компетентності, а відновлення починається з найбільш ресурсно-доступних рівнів. Принциповою методологічною позицією є твердження, що рефлексія і комунікативна компетентність не є фіксованими рисами, а динамічними процесами, чутливими до контексту, доступних ресурсів і якості психологічного середовища.



Ключові слова: психологічне благополуччя, рефлексія, складні життєві обставини, комунікативна компетентність, діалог, прощення, життєва задача, дорослі, війна, наратив.

Olesia Cherniakova PhD in Psychology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Philosophy and Psychology, Kyiv University of Intellectual Property and Law, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-0384-4829>

REFLECTION AND COMMUNICATIVE COMPETENCE IN ENSURING THE PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF ADULTS UNDER CONDITIONS OF DIFFICULT LIFE CIRCUMSTANCES

Abstract. The article presents a theoretical model of the interrelationship between reflection, communicative competence, and the psychological well-being of adults under conditions of difficult life circumstances. It is substantiated that communicative competence is not merely an instrument of interpersonal interaction but an active mechanism for supporting psychological well-being: it determines the quality of access to social resources, the capacity to process one's experience through dialogue, to construct a coherent narrative identity, and to realise forgiveness as a communicative act of personal liberation. Five components of communicative competence relevant to supporting well-being under difficult circumstances are systematised: linguistic-pragmatic, dialogic, reflective-metacommunicative, forgiving-reconciliatory, and social-supportive – with the role of each in maintaining Ryff's six dimensions of psychological well-being described. Four levels of reflection in the context of adults' communicative tasks are identified: situational, retrospective, anticipatory, and transformative – with the relationship of each level to the corresponding component of communicative competence and well-being indicators described. A typology of five situational-age groups of adults in difficult circumstances is constructed, with their specific communicative tasks, leading competence components, and reflective support formats described. The concept of «communicative reflexivity» is introduced as the integral quality of mature communicative subjectivity, combining the capacity for reflection on one's own communicative patterns and the readiness to change them. The specificity of the interaction between reflection, communicative competence, and well-being under conditions of prolonged wartime stress is separately described: it is shown that stress and exhaustion systemically undermine all five components of competence, and that restoration begins from the most resource-accessible levels. The fundamental methodological position is that reflection and communicative competence are not fixed traits but dynamic processes, sensitive to context, available resources, and the quality of the psychological environment.



Keywords: psychological well-being, reflection, difficult life circumstances, communicative competence, dialogue, forgiveness, life task, adults, war, narrative.

Постановка проблеми. Складні життєві обставини – втрата близьких, вимушене переміщення, раптова хвороба, розлучення, матеріальна скрута, бойовий досвід – мають принципово спільну психологічну рису: вони трансформують контекст і зміст усіх ключових відносин людини. Саме тому психологічне благополуччя у складних обставинах неможливо підтримати лише через зміни у внутрішньому світі особистості – воно невід’ємно пов’язане з якістю її комунікативного середовища і власними комунікативними ресурсами.

Комунікативна компетентність традиційно розглядається у психологічній і педагогічній науці як інструментальна здатність: уміння ефективно говорити і слухати. Проте у контексті психологічного благополуччя вона набуває принципово іншого статусу: це не лише «як» говорити, а «ким бути у розмові». Здатність вступати у справжній діалог, формулювати власні потреби, приймати і надавати підтримку, здійснювати прощення як комунікативний акт і рефлексувати власні комунікативні паттерни – все це є активними механізмами підтримки та відновлення психологічного благополуччя, а не лише його проявами [1; 6; 7].

В умовах тривалого збройного конфлікту значущість комунікативної компетентності зростає стократно. Комунікативні задачі, з якими стикаються українці, є безпрецедентно складними: як говорити про непоправну втрату; як підтримувати близьких, коли сам виснажений; як спілкуватися після тривалого розлучення; як знаходити слова для болю, що не має аналогів у попередньому досвіді. Зазначені задачі є одночасно соціальними і глибоко психологічними – і їхнє вирішення потребує специфічного поєднання комунікативних ресурсів і рефлексивної здатності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове вивчення комунікативної компетентності у психологічній науці пройшло кілька етапів. Лінгвістична традиція Гаймса [4] і Канале і Свейн [3] акцентувала мовні і прагматичні складові. Психологічна традиція Спіцберга і Купача [1; 2] перемістила акцент на міжособистісні процеси: комунікативна компетентність визначається не лише тим, що людина «знає», а тим, що вона «здатна зробити» у конкретній взаємодії – і як ця здатність впливає на відносини і благополуччя обох учасників. Ключовим є визначення компетентності через тріаду: мотивація (бажання спілкуватись ефективно), знання (про норми, правила, стратегії) і вміння (реалізувати ці знання в умовах реального контакту). Грін і Бурлесон [6] систематизували найширший огляд вмінь у соціальній взаємодії, підкресливши їхній принципово ситуативний характер.

Теорія діалогічності Бубера [7] надала цій традиції екзистенційний вимір: справжня комунікативна компетентність – це не техніка, а якість присутності,



що дозволяє «зустрітись» з іншим у його реальності. Бахтін [8] розвинув цю ідею через концепцію «поліфонії» і «діалогічного слова»: справжнє слово завжди звернене до відповіді, а не до підтвердження. Для психологічного аналізу ці ідеї є принциповими: вони описують, чому механістично «правильна» комунікація нерідко є психологічно порожньою, а щире, але незграбне слово – живим і зцілювальним.

Концепція рефлексивного практика Шона [9] описала рефлексію як невід'ємний компонент фахової і особистісної компетентності: людина, що не рефлексує свою комунікацію, відтворює автоматичні паттерни незалежно від їхньої ефективності. Мезіроу [10] показав, що трансформативна рефлексія – зміна базових установок про себе і відносини – є механізмом, що відкриває якісно нові комунікативні можливості. Метакогнітивна теорія Флавелла [11] описала здатність людини моніторити власні когнітивні і комунікативні процеси як предиктор адаптивного функціонування в нових і складних ситуаціях.

Концепція психологічного благополуччя Ріфф [12] надала шість конкретних вимірів, через які вимірюється добре функціонування: самоприйняття, позитивні відносини, автономія, опанування середовищем, мета в житті і особистісне зростання. Кіз [14] розвинув цю модель через концепцію «ментального здоров'я як континуума»: відсутність хвороби є недостатньою умовою благополуччя – необхідний позитивний досвід функціонування. Для нашого аналізу принципово важливим є зв'язок між позитивними відносинами і всіма іншими вимірами: відносини є водночас контекстом і ресурсом для самоприйняття, автономії, мети і зростання – і всі вони реалізуються через комунікацію.

Роль рефлексії і нарративу у підтримці благополуччя у складних обставинах підкреслена у низці досліджень. Пеннебейкер [23; 33] показав, що вербалізація складного досвіду – особливо у наративній, зв'язній формі – є предиктором психологічного і фізичного відновлення. МакАдамс [22] описав наративну ідентичність як регулятивний механізм: людина, що може зв'язно розповісти власну «life story», краще витримує кризи, ніж людина з фрагментованим або заблокованим наративом. Чепелева [24] розвинула психолого-герменевтичний підхід, де здатність до смислотворення через наратив є центральним показником психологічної зрілості. Гуцол [25] описав наративну практику як механізм актуалізації ментальних ресурсів особистості. Рудницька [31] операціоналізувала ці механізми через методику наративного аналізу.

Карамушка [29; 30] і Кокун [28] систематично вивчають показники психологічного благополуччя і ресурси стресостійкості в умовах збройного конфлікту, засвідчуючи, що соціальна підтримка і копінгові стратегії є ключовими предикторами збереження функціонування. Коен і Уїллс [35] ще у класичній роботі 1985 року показали, що соціальна підтримка – переважно через



комунікативні механізми – є потужним буфером між стресом і психопатологією. Мастен [20] підкреслила, що резильєнтність у дорослих реалізується переважно через систему соціальних зв'язків – тобто через якість комунікативного середовища і комунікативних ресурсів особистості.

Мета статті – розробити теоретичну модель взаємозв'язку рефлексії, комунікативної компетентності та психологічного благополуччя дорослих у складних обставинах.

Виклад основного матеріалу дослідження

Комунікативна компетентність як механізм підтримки благополуччя: методологічна позиція. Запропонована модель ґрунтується на трьох методологічних принципах. Перший – *принцип комунікативної суб'єктності*: людина не лише «використовує» комунікацію для досягнення цілей – вона конститує себе як особистість через спосіб, у який вона спілкується. «Як я говорю» є не менш визначальним для ідентичності, ніж «що я думаю або відчуваю». Другий – *принцип рефлексивної динамічності*: комунікативна компетентність не є фіксованою рисою. Вона є динамічним процесом, що залежить від контексту, доступних ресурсів і якості рефлексивної практики. Один і той самий фахівець може демонструвати високу комунікативну компетентність у мирних умовах і значно нижчу – під час власного кризового стану. Третій – *принцип благополуччя через зв'язок*: психологічне благополуччя не є суто внутрішнім станом – воно реалізується через якість відносин, які, в свою чергу, визначаються якістю комунікації. Такий принцип суголосний концепції «позитивних відносин» Ріфф [12] і теорії соціальної підтримки Коена і Уїлкса [35].

П'ять компонентів комунікативної компетентності у контексті підтримки благополуччя. Класичні моделі комунікативної компетентності [1; 3; 4] акцентують здатність до ефективного обміну інформацією у різних контекстах. Для нашого аналізу принципово важливим є переосмислення компетентності через призму психологічного благополуччя: не «чи передала людина інформацію ефективно», а «чи підтримав цей комунікативний акт власне благополуччя і благополуччя співрозмовника». Запропоновано п'ять компонентів, що відповідають цьому критерію (таблиця 1).



Таблиця 1
Компоненти комунікативної компетентності і їхній зв'язок із
психологічним благополуччям

Компонент	Психологічний зміст	Роль у збереженні благополуччя	Трансформація у складних обставинах
Лінгвістично-прагматичний	Здатність точно і доречно виражати власні думки, потреби і почуття; підбирати реєстр і форму залежно від контексту і співрозмовника [1; 3]	Знижує непорозуміння і конфлікти. Точна вербалізація власних потреб підвищує ймовірність отримання підтримки [35]; формулювання просьб є умовою активації соціального ресурсу	Стрес і когнітивне виснаження знижують словниковий ресурс і здатність до диференційованої вербалізації. «Комунікативне збіднення» є раннім індикатором ресурсного дефіциту
Діалогічний	Здатність вступати в справжній діалог: чути іншого, утримувати його позицію, відповідати на неї, а не лише на власне уявлення про неї. Бубер [7]: «Я-Ти» відношення	Підтримує позитивні відносини – один із шести вимірів благополуччя Ріфф [12]. Діалогічний контакт є потужним антибуфером самотності і відчуженості. Зворотний зв'язок від значущого іншого є ресурсом ідентифікаційної стійкості	Trauma-informed комунікація: людина у кризі нерідко переходить до монологічного режиму (нескінченне розповідання однієї і тієї ж версії події). Відновлення діалогічної відкритості є психологічним індикатором початку відновлення
Рефлексивно-мета-Комунікативний	Здатність розмірковувати над власними комунікативними патернами, відстежувати ефект своїх слів на співрозмовника і коригувати поведінку. Включає метакомунікацію: розмову про спосіб розмови [6; 9]	Є умовою розвитку всіх інших компонентів: без рефлексії комунікація залишається автоматичною і відтворює неефективні паттерни. Рефлексивна метакомунікація підвищує якість відносин і взаємне розуміння	У складних обставинах метакомунікація є особливо важливою: коли контекст змінився (нова роль, нові умови), старі комунікативні паттерни стають неадекватними. Здатність «поговорити про те, як ми говоримо» є ресурсом адаптації
Прощально-примирувальний	Здатність до конструктивного завершення конфліктів:	Підтримує автономію (звільнення від влади образи) і особистісне зростання [12].	У воєнному контексті особливо важливим є самопрощення як внутрішній



Компонент	Психологічний зміст	Роль у збереженні благополуччя	Трансформація у складних обставинах
	прощення, примирення (там, де воно є можливим і бажаним), відпускання образ. Комунікативний вираз прощення як специфічна мовленнєва дія [15; 16]	Комунікативний акт прощення є водночас психологічним актом звільнення і соціальним актом відновлення відносин там, де це обирає сам суб'єкт	комунікативний акт: діалог із собою, в якому людина звільняє себе від надмірного самозасудження за дії або бездії у кризових обставинах [17]
Соціально-підтримувальний	Здатність надавати і приймати соціальну підтримку; розпізнавати, яка форма підтримки потрібна в конкретній ситуації; розрізняти «активне слухання» і «вирішення проблеми» [35; 6]	Соціальна підтримка є одним із найпотужніших предикторів благополуччя у кризових ситуаціях [35]. Уміння приймати підтримку є не менш важливим, ніж уміння надавати: труднощі з прийняттям допомоги є поширеним блокатором відновлення	У воєнному контексті соціально-підтримувальна компетентність є двонаправленою: людина водночас потребує підтримки і сама є ресурсом для інших. Баланс цих ролей є важливим індикатором і ресурсом благополуччя

П'ять компонентів утворюють ієрархічну систему. Лінгвістично-прагматичний компонент є базовим: без здатності точно виражати власні думки і потреби всі інші компоненти є обмеженими. Діалогічний компонент надає відносинам глибину і якість присутності [7; 8]. Рефлексивно-метакомунікативний компонент є умовою розвитку всіх інших: без нього комунікація залишається автоматичною. Прощально-примирювальний компонент є «вершиною» – він вимагає найвищого рівня рефлексії і суб'єктної зрілості. Соціально-підтримувальний компонент є горизонтальним: він реалізується у взаємодії з усіма іншими і безпосередньо пов'язаний із соціальним ресурсом благополуччя [35].

Рефлексивні рівні у забезпеченні комунікативної компетентності. Рефлексія є умовою, а не лише супутником комунікативної компетентності. Без рефлексії людина відтворює автоматичні комунікативні паттерни – навіть якщо вони є дисфункційними у нових обставинах [9; 11]. Виокремлено чотири рівні рефлексії, що відповідають різним комунікативним задачам і різним компонентам компетентності (таблиця 2).



Таблиця 2
Рефлексивні рівні у контексті комунікативних задач дорослих у складних обставинах

Рівень рефлексії	Зміст і механізм	Вплив на психологічне благополуччя	Зв'язок із комунікативною компетентністю
Ситуативна рефлексія	Усвідомлення власних реакцій у конкретній комунікативній ситуації: «що я зараз відчуваю», «чому я так відреагував(ла)». Флавелл [11]: моніторинг власних когнітивних процесів	Знижує імпульсивні комунікативні реакції, що погіршують відносини. Є базовим рівнем, без якого неможливе свідоме управління комунікацією у стресовій ситуації	Основа для лінгвістично-прагматичного і діалогічного компонентів: перш ніж обрати, як говорити, треба помітити, що відбувається всередині. Практика «паузи перед відповіддю»
Ретроспективна рефлексія	Аналіз завершених комунікативних подій: «як я спілкувався(лась) у цій ситуації», «що спрацювало і що ні», «як я можу діяти інакше». Шон [9]: «рефлексія після дії»	Перетворює комунікативний досвід на ресурс: невдала взаємодія стає матеріалом для навчання, а не лише джерелом сорому або провини. Пов'язана з особистісним зростанням за Ріфф [12]	Підтримує розвиток рефлексивно-метакомунікативного компонента. Наративне осмислення комунікативних подій [24] є механізмом перетворення їх на досвід, що розвиває
Прогностична рефлексія	Антиципація майбутніх комунікативних ситуацій: «як я буду говорити про це», «що мені важливо передати», «як інший може сприйняти мої слова». Включає ментальну симуляцію діалогу	Знижує комунікативну тривогу перед складними розмовами. Попереднє «програвання» діалогу підвищує впевненість і якість реального спілкування. Є компонентом адаптивного копінгу [18]	Є основою проактивної комунікативної поведінки. Особливо релевантна при підготовці до важких розмов: розмова про втрату, прощення, прохання про допомогу – всі потребують прогностичної рефлексії
Трансформативна рефлексія	Переосмислення базових комунікативних установок і переконань про	Найбільш глибокий рівень: трансформативна рефлексія може призводити до	Є умовою розвитку прощально-примирювального компонента: людина, що переосмислила власні



Рівень рефлексії	Зміст і механізм	Вплив на психологічне благополуччя	Зв'язок із комунікативною компетентністю
	власну комунікативну ідентичність: «якою людиною я є у спілкуванні», «які мої базові установки щодо відносин». Мезіроу [10]: зміна «рамок відліку»	принципових змін у стилі і якості відносин. Пов'язана з посттравматичним зростанням [32]: кризові обставини стають поштовхом до трансформації комунікативної ідентичності	установки щодо відносин, здатна обрати нові форми комунікації – включаючи прощення як комунікативний акт

Чотири рівні рефлексії утворюють ієрархічну послідовність, де кожен вищий рівень включає і передбачає попередній. Ситуативна рефлексія є найбільш доступною і не вимагає спеціальних умов – вона може культивуватись через просту практику «паузи перед відповіддю» і усвідомленої перевірки власних реакцій. Трансформативна рефлексія є психологічно «дорогою»: вона потребує достатнього рівня ресурсів і безпечного простору – умов, що не завжди є доступними у стані кризи.

Принципово важливим є поняття «*комунікативна рефлексивність*», що ми пропонуємо як інтегральну характеристику зрілої комунікативної суб'єктності. Комунікативна рефлексивність – це стала здатність зупинятися і запитувати себе: «що відбувається у цій розмові», «як мій спосіб спілкування впливає на іншого», «що я хочу і що відбувається насправді». Вона є не рисою особистості, а практикою, що розвивається через регулярну усвідомлену комунікативну взаємодію і спеціально організовану рефлексію. Формування комунікативної рефлексивності є центральним завданням психологічної підтримки дорослих у складних обставинах.

Наративна функція комунікативної компетентності. Особливим виміром комунікативної компетентності, що є надзвичайно значущим для психологічного благополуччя у складних обставинах, є здатність конструювати і ділитись власним наративом. МакАдамс [22] показав, що наративна ідентичність – здатність будувати зв'язну «life story» – є регулятивним механізмом, що підтримує психологічну неперервність і стійкість. Пеннебейкер [23; 33] емпірично підтвердив, що вербалізація важкого досвіду у наративній формі – особливо тоді, коли її хтось слухає – є предиктором психологічного відновлення.

У складних обставинах наратив виконує три психологічні функції. По-перше, *функцію когезії*: «складання» розірваного досвіду у зв'язну розповідь відновлює відчуття неперервності Я, підірване кризою [22; 24]. По-друге,



функцію смислотворення: розповідання про подію є одночасно інтерпретацією її значення [21; 25]. По-третє, *функцію свідчення*: коли наратив є почутим значущим іншим, відбувається соціальна валідація досвіду – визнання його реальності і значущості [7; 35]. Всі три функції потребують специфічних комунікативних компетентностей: і від того, хто розповідає, і від того, хто слухає. Саме тому комунікативна компетентність є умовою реалізації терапевтичного потенціалу наративної практики.

Типологія дорослих у складних обставинах: комунікативні задачі і рефлексивна підтримка. Дорослий вік є не монолітною стадією, а широким діапазоном психологічних реальностей із різними нормативними задачами [26; 27; 28]. Складні обставини взаємодіють із цими нормативними задачами, породжуючи якісно різні комунікативні виклики для різних груп дорослих (таблиця 3).

Таблиця 3

Типологія дорослих у складних обставинах: комунікативні задачі і форми рефлексивної підтримки

Вікова / ситуативна група	Специфічні комунікативні задачі	Провідний компонент КК	Специфіка рефлексивної підтримки
Дорослі (20-35 років) у складних обставинах	Побудова близьких відносин; перша серйозна втрата або розчарування; перехід до дорослої відповідальності; мобілізаційний досвід	Діалогічний і прогностичний (рефлексія): становлення комунікативної ідентичності «дорослого» вимагає набуття нових, більш складних форм контакту [26; 27]	Ретроспективна рефлексія важлива для осмислення перших серйозних комунікативних криз. Групова рефлексія «однолітків» є особливо ефективною: ефект «ми – ті, хто проходить через це»
Дорослі (36-55 років) у складних обставинах	Криза середнього віку; одночасне піклування про дітей і батьків; втрата близьких і перебудова відносин; переосмислення пріоритетів; ризик вигорання	Соціально-підтримувальний (баланс давати/приймати) і рефлексивно-метакомунікативний: цей вік є часом ревізії сформованих комунікативних паттернів [28]	Трансформативна рефлексія є найбільш доступною і необхідною: кризові обставини відкривають вікно можливостей для переосмислення «як я спілкуюсь» і «навіщо». Індивідуальна або парна рефлексія
Дорослі (56+ р.) у складних обставинах	Втрати і горе; підведення підсумків; передача досвіду;	Прощально-примирювальний і лінгвістично-прагматичний: «розмови	Ретроспективна і трансформативна рефлексія спрямовані на осмислення прожитого як



Вікова / ситуативна група	Специфічні комунікативні задачі	Провідний компонент КК	Специфіка рефлексивної підтримки
	відстоювання гідності при залежності від допомоги; комунікація на тлі обмежень здоров'я	перед кінцем», прощення нерозв'язаних конфліктів, вираження вдячності є специфічними комунікативними задачами [28; 12]	цілісної наративної «life story». Практика «листа нащадкам» або «розповіді власного досвіду» є ефективним форматом
Особи, що переживають втрату і горе	Комунікація болю і потреб; прийняття підтримки; відновлення відносин після втрати значущого іншого; переосмислення власної ідентичності без втраченого	Діалогічний і соціально- підтримувальний: здатність дозволити іншому «бути поруч» без того, щоб він «виправляв» – є ключовою комунікативною задачею у горі [6; 23]	Ситуативна і ретроспективна рефлексія. Важливо: рефлексія горя не означає «відпустити» – вона означає знайти форму його вираження і носіння. Групи підтримки горя з наративним форматом
Особи у воєнних і кризових обставинах	Комунікація у ситуації невизначеності; підтримання близьких при власному виснаженні; переосмислення відносин після спільного екстремального досвіду; морально- складні розмови	Всі п'ять компонентів, але з акцентом на соціально- підтримувальному і прощально- примирювальному: воєнний досвід часто загострює незавершені конфлікти і відкриває потребу у прощенні [15; 30]	Трансформативна рефлексія у воєнному контексті є психологічно потужним, але ресурсно- витратним процесом. Першочергова умова: відновлення базового відчуття безпеки і ресурсів для рефлексії

Наведена типологія є функціональною, а не жорстко класифікаційною: реальна людина може одночасно належати до кількох груп (молодий дорослий, що переживає горе у воєнному контексті; особа середнього віку з обмеженими можливостями у складних матеріальних обставинах). Важливішою є операціональна логіка: виявлення провідного компонента комунікативної компетентності і відповідного рефлексивного формату дозволяє проектувати диференційовану психологічну підтримку, а не уніфіковані програми.

Специфіка взаємодії рефлексії, комунікативної компетентності і благополуччя у воєнному контексті. Тривала збройна агресія утворює специфічне



комунікативне середовище, що системно трансформує всі п'ять компонентів комунікативної компетентності.

Лінгвістично-прагматичний компонент зазнає «комунікативного збіднення»: стрес і когнітивне виснаження звужують словниковий ресурс і здатність до диференційованої вербалізації. «Все погано» замість «я відчуваю страх і безпорадність, бо...» – це не лінощі, а ресурсний дефіцит [18; 28].

Діалогічний компонент зазнає «монологізації»: людина під стресом нерідко переходить до повторюваного розповідання однієї й тієї ж версії болісної події – що є нормативною реакцією горя, але при затягуванні стає блокатором комунікативного відновлення [22; 23]. Відновлення діалогічної відкритості є важливим індикатором початку психологічного відновлення.

Рефлексивно-метакомунікативний компонент знижується через підвищене когнітивне навантаження: у стані загрози ресурси спрямовуються на моніторинг небезпеки, а не на рефлексію власних комунікативних паттернів. Проте саме ця компетентність є умовою відновлення всіх інших: мінімальна практика «зупинитись і запитати себе, що зараз відбувається» є доступнішим втручанням, ніж будь-яка з більш складних комунікативних практик.

Прощально-примирювальний компонент набуває у воєнному контексті специфічного навантаження, описаного у попередньому аналізі прощення у воєнних умовах [15; 16]: незавершеність образи, її колективний характер і потреба у самопрощенні [17] є специфічними викликами. Водночас воєнний досвід нерідко «відкриває» незавершені довоєнні конфлікти і дає поштовх до їхнього вирішення – «поки не пізно» є потужним мотиватором прощення і примирення.

Соціально-підтримувальний компонент у воєнному контексті отримує особливий вимір. Дослідження [29; 35] підтверджують: соціальна підтримка є найпотужнішим буфером між стресом і декомпенсацією. Водночас у стані виснаження здатність приймати підтримку є не меншою проблемою, ніж здатність надавати: «мені не до того», «не хочу обтяжувати», «краще тримаюсь» – поширені комунікативні патерни, що блокують доступ до соціального ресурсу. Психоедукація щодо «права приймати допомогу» є специфічним втручанням, що може значно підвищити ефективність соціальної підтримки.

Висновки. Запропонована теоретична модель взаємозв'язку рефлексії, комунікативної компетентності та психологічного благополуччя дорослих у складних обставинах інтегрує психологію комунікації, теорії рефлексії, нарративно-герменевтичний підхід і концепцію благополуччя у єдину концептуальну систему, що є методологічною основою для проектування психологічної підтримки дорослих в умовах тривалого воєнного стресу.

Ключовими теоретичними результатами є обґрунтування п'яти компонентів комунікативної компетентності як механізмів підтримки психологічного



благополуччя (лінгвістично-прагматичний, діалогічний, рефлексивно-метакомунікативний, прощально-примирювальний, соціально-підтримувальний); виокремлення чотирьох рівнів рефлексії (ситуативна, ретроспективна, прогностична, трансформативна) і їхнього зв'язку з компонентами компетентності; концептуалізація «комунікативної рефлексивності» як інтегральної якості зрілої комунікативної суб'єктності; опис трьох наративних функцій комунікативної компетентності (когезія, смислотворення, свідчення); типологія п'яти ситуативно-вікових груп дорослих із описом комунікативних задач і рефлексивних форматів підтримки; характеристика трансформації п'яти компонентів КК у воєнному контексті.

ЛІТЕРАТУРА

1. Spitzberg B. H., Cupach W. R. *Interpersonal communication competence*. Sage, 1984. 244 p.
2. Spitzberg B. H., Cupach W. R. (Eds.). *The dark side of interpersonal communication*. Lawrence Erlbaum, 1994. 387 p.
3. Canale M., Swain M. Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*. 1980. Vol. 1. № 1. P. 1–47. <https://doi.org/10.1093/applin/1.1.1>
4. Hymes D. H. On communicative competence. In J. B. Pride & J. Holmes (Eds.), *Sociolinguistics* (pp. 269–293). Penguin Books, 1972.
5. Rubin R. B. Assessing speaking and listening competence at the college level: The communication competency assessment instrument. *Communication Education*. 1982. Vol. 31. № 1. P. 19–32. <https://doi.org/10.1080/03634528209384685>
6. Greene J. O., Bureson B. R. (Eds.). *Handbook of communication and social interaction skills*. Lawrence Erlbaum, 2003. 952 p.
7. Buber M. *I and Thou* (W. Kaufmann, Trans.). Scribner, 1970. 185 p. (Original work published 1923)
8. Bakhtin M. M. *The dialogic imagination: Four essays* (M. Holquist, Ed.; C. Emerson & M. Holquist, Trans.). University of Texas Press, 1981. 444 p.
9. Schön D. A. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books, 1983. 374 p.
10. Mezirow J. *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass, 1991. 247 p.
11. Flavell J. H. Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*. 1979. Vol. 34. № 10. P. 906–911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
12. Ryff C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989. Vol. 57. № 6. P. 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
13. Seligman M. E. P. *Flourishing: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press, 2011. 349 p.
14. Keyes C. L. M. The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*. 2002. Vol. 43. № 2. P. 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
15. Enright R. D. *Forgiveness is a choice: A step-by-step process for resolving anger and restoring hope*. American Psychological Association, 2001. 242 p.



16. Worthington E. L. Jr. *Forgiveness and reconciliation: Theory and application*. Brunner-Routledge, 2006. 370 p.
17. Neff K. D. Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*. 2003. Vol. 2. № 2. P. 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
18. Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, appraisal, and coping*. Springer, 1984. 456 p.
19. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. № 3. P. 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
20. Masten A. S. *Ordinary magic: Resilience in development*. Guilford Press, 2014. 328 p.
21. Park C. L. Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin*. 2010. Vol. 136. № 2. P. 257–301. <https://doi.org/10.1037/a0018301>
22. McAdams D. P. *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. William Morrow, 1993. 336 p.
23. Pennebaker J. W., Seagal J. D. Forming a story: The health benefits of narrative. *Journal of Clinical Psychology*. 1999. Vol. 55. № 10. P. 1243–1254. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199910\)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199910)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N)
24. Чепелева Н. В. Психологічні механізми розуміння і інтерпретації особистого досвіду. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2017. Вип. 39. С. 3–12.
25. Гуцол К. В. Наратив як провідна дискурсивна практика смислотворення особистості. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2019. Т. 2. Вип. 11. С. 64–76.
26. Erikson E. H. *Identity: Youth and crisis*. W. W. Norton, 1968. 336 p.
27. Levinson D. J. *The seasons of a man's life*. Knopf, 1978. 363 p.
28. Кокун О. М. Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2024. Vol. 39. № 2. P. 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
29. Карамушка Л. М. Тренінг розвитку продуктивних копінг-стратегій в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 31 (1). С. 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31>
30. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. та ін. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 62–74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7>
31. Рудницька С. Ю. Наративний аналіз ментальних ресурсів особистості. *Наукові перспективи*. 2026. № 4 (70). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70))
32. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15. № 1. P. 1–18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01
33. Pennebaker J. W. *Opening up: The healing power of expressing emotions*. Guilford Press, 1997. 276 p.
34. Vaillant G. E. *Aging well: Surprising guideposts to a happier life from the landmark Harvard Study of Adult Development*. Little, Brown, 2002. 384 p.
35. Cohen S., Wills T. A. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*. 1985. Vol. 98. № 2. P. 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>

REFERENCES

1. Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Sage.



2. Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (Eds.). (1994). *The dark side of interpersonal communication*. Lawrence Erlbaum.
3. Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1(1), 1–47. <https://doi.org/10.1093/applin/1.1.1>
4. Hymes, D. H. (1972). On communicative competence. In J. B. Pride & J. Holmes (Eds.), *Sociolinguistics* (pp. 269–293). Penguin Books.
5. Rubin, R. B. (1982). Assessing speaking and listening competence at the college level: The communication competency assessment instrument. *Communication Education*, 31(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/03634528209384685>
6. Greene, J. O., & Burleson, B. R. (Eds.). (2003). *Handbook of communication and social interaction skills*. Lawrence Erlbaum.
7. Buber, M. (1970). *I and Thou* (W. Kaufmann, Trans.). Scribner. (Original work published 1923)
8. Bakhtin, M. M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays* (M. Holquist, Ed.; C. Emerson & M. Holquist, Trans.). University of Texas Press. (Original work published 1975)
9. Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
10. Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
11. Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906–911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
12. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
13. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourishing: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
14. Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
15. Enright, R. D. (2001). *Forgiveness is a choice: A step-by-step process for resolving anger and restoring hope*. American Psychological Association.
16. Worthington, E. L. Jr. (2006). *Forgiveness and reconciliation: Theory and application*. Brunner-Routledge.
17. Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
18. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
19. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
20. Masten, A. S. (2014). *Ordinary magic: Resilience in development*. Guilford Press.
21. Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature. *Psychological Bulletin*, 136(2), 257–301. <https://doi.org/10.1037/a0018301>
22. McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. William Morrow.
23. Pennebaker, J. W., & Seagal, J. D. (1999). Forming a story: The health benefits of narrative. *Journal of Clinical Psychology*, 55(10), 1243–1254. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199910\)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199910)55:10<1243::AID-JCLP6>3.0.CO;2-N)
24. Chepelieva, N. V. (2017). Psykholohichni mekhanizmy rozuminnia i interpretatsii osobystoho dosvidu [Psychological mechanisms of understanding and interpretation of personal experience]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii*, 39, 3–12. [in Ukrainian]



25. Hutsol, K. V. (2019). Naratyv yak providna dyskursyvna praktyka smyslotvorennia osobystosti [Narrative as the leading discursive practice of personality meaning-making]. *Aktualni problemy psykholohii*, 2(11), 64–76. [in Ukrainian]
26. Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. W. W. Norton.
27. Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. Knopf.
28. Kokun, O. M. (2024). Incidence of occupational hardiness under the influence of extreme war factors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(2), 139–156. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2313670>
29. Karamushka, L. M. (2024). Treninh rozvytku produktyvnykh kopinh-stratehii [Training for productive coping strategies]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 31(1), 3–39. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31> [in Ukrainian]
30. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., et al. (2022). Osoblyvosti psykhichnoho zdorovia personalu orhanizatsii v umovakh viiny [Mental health features of staff under war conditions]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 1(25), 62–74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7> [in Ukrainian]
31. Rudnytska, S. Yu. (2026). Naratyvnyi analiz mentalnykh resursiv osobystosti [Narrative analysis of mental resources of personality]. *Naukovi perspektyvy*, 4(70). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4\(70\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)) [in Ukrainian]
32. Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01
33. Pennebaker, J. W. (1997). *Opening up: The healing power of expressing emotions*. Guilford Press.
34. Vaillant, G. E. (2002). *Aging well: Surprising guideposts to a happier life from the landmark Harvard Study of Adult Development*. Little, Brown.
35. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>

Дата першого надходження статті до видання: 07.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.05.2026



УДК 159.923.2:374.7:355.01

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-616-629](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-616-629)

Шиловська Олена Миколаївна кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник лабораторії когнітивної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-7256-9365>

РОЗВИТОК МОТИВАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ, ДІАЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ПРАКТИК ПРОЩЕННЯ У НАВЧАННІ ДОРОСЛИХ ЯК ЧИННИКІВ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЖИТТЄВИХ ЗАДАЧ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У статті здійснено теоретичне обґрунтування ролі мотиваційних ресурсів, діалогічної компетентності та практик прощення як взаємопов'язаних психологічних ресурсів підтримання психологічного благополуччя дорослої особистості в умовах війни та пов'язаних із нею складних матеріальних обставин. Актуальність дослідження зумовлена тим, що втрата майна, вимушене переселення, безробіття, руйнування житла та інші наслідки воєнних дій створюють умови для виснаження внутрішніх ресурсів особистості, одночасно підвищуючи потребу в їх мобілізації для розв'язання складних життєвих задач.

На основі аналізу психогерменевтичного, наративного та мотиваційного підходів показано, що психологічне благополуччя визначається здатністю людини підтримувати смислово вмотивовану активність, осмислювати власний досвід через діалог і наратив та конструктивно трансформувати деструктивні емоційні переживання. Обґрунтовано, що мотиваційні ресурси забезпечують суб'єктну активність і спрямованість дії, діалогічна компетентність створює умови для наративного осмислення складного досвіду, а практики прощення сприяють подоланню образи, провини та інших переживань, які перешкоджають конструктивному розв'язанню життєвих задач.

Запропоновано інтегративну модель психологічного супроводу навчання дорослих, що включає три взаємопов'язані блоки: мотиваційно-ресурсний, діалогічно-наративний та емоційно-трансформаційний. Визначено їхній зміст, функції та основні форми реалізації в процесі навчання дорослих. Показано, що навчання дорослих може виступати не лише засобом набуття знань і компетентностей, а й важливим ресурсом підтримання психологічного благополуччя та розвитку внутрішніх ресурсів особистості в умовах тривалої кризи.

Практичне значення дослідження полягає у створенні теоретичного підґрунтя для розроблення навчально-психологічних програм, спрямованих на



підтримку дорослих, які перебувають у складних матеріальних обставинах, та на підвищення їхньої здатності до ефективного розв'язання життєвих задач.

Ключові слова: психологічне благополуччя; життєва задача; діалогічна компетентність; мотиваційні ресурси; навчання дорослих; прощення; наратив; війна; складні матеріальні обставини.

Shylovska Olena Mykolaivna PhD in Psychology, Senior Researcher at the Laboratory of Cognitive Psychology, H.S. Kostyuk Institute of Psychology, National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-7256-9365>

DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL RESOURCES, DIALOGICAL COMPETENCE AND FORGIVENESS PRACTICES IN ADULT LEARNING AS FACTORS OF SOLVING LIFE TASKS UNDER WAR CONDITIONS

Abstract. The article provides a theoretical substantiation of the role of motivational resources, dialogical competence, and forgiveness practices as interconnected psychological resources for maintaining the psychological well-being of adults under conditions of war and related adverse material circumstances. The relevance of the study is determined by the fact that loss of property, forced displacement, unemployment, housing destruction, and other consequences of military actions create conditions for the depletion of personal internal resources while simultaneously increasing the need for their mobilization in order to solve complex life tasks.

Based on the analysis of psychohermeneutic, narrative, and motivational approaches, it is demonstrated that psychological well-being depends on an individual's ability to maintain meaning-oriented activity, comprehend personal experience through dialogue and narrative, and constructively transform destructive emotional experiences. It is substantiated that motivational resources ensure subjectivity and goal-directed activity, dialogical competence creates conditions for the narrative interpretation of difficult experiences, and forgiveness practices facilitate overcoming resentment, guilt, and other experiences that hinder constructive problem-solving.

An integrative model of psychological support within adult learning is proposed, comprising three interconnected components: the motivational-resource, dialogical-narrative, and emotional-transformational blocks. Their content, functions, and principal forms of implementation within adult education are defined. It is shown that adult learning can serve not only as a means of acquiring knowledge and competencies but also as an important resource for maintaining psychological well-being and developing personal resources under conditions of prolonged crisis.



The practical significance of the study lies in providing a theoretical foundation for the development of educational and psychological programs aimed at supporting adults experiencing adverse material circumstances and enhancing their ability to effectively solve life tasks.

Keywords: psychological well-being; life task; dialogical competence; motivational resources; adult learning; forgiveness; narrative; war; adverse material circumstances.

Постановка проблеми

Повномасштабна збройна агресія та пов'язані з нею складні матеріальні обставини, зокрема, вимушене переміщення, втрата майна, зруйнування житла, безробіття, розрив звичних соціальних і родинних зв'язків стали для мільйонів дорослих українців джерелом не лише зовнішньої скрути, а й глибокої внутрішньої дестабілізації. За таких обставин психологічне благополуччя особистості, що відображає її здатність підтримувати осмисленість життя та ефективно реалізовувати власні життєві завдання, може істотно знижуватися. Це проявляється в ослабленні мотиваційних ресурсів, ускладненні процесів смислотворення та накопиченні емоційних переживань, які обмежують волюву регуляцію й активну життєву позицію.

Розв'язання значущих життєвих задач в умовах воєнного часу та складних матеріальних обставин набуває особливої складності, оскільки такі задачі часто постають як невідкладні, багатовимірні та такі, що не мають очевидних способів вирішення. Їх подолання вимагає від особистості мобілізації мотиваційних, смислових, рефлексивних і комунікативних ресурсів. Водночас самі обставини, які породжують необхідність розв'язання життєвих задач, нерідко обмежують доступ до цих ресурсів. Хронічний стрес виснажує мотиваційний потенціал, соціальна ізоляція послаблює можливості діалогічної підтримки й осмислення досвіду, а переживання втрат, образи та несправедливості ускладнюють процеси смислотворення і прийняття конструктивних рішень. Унаслідок цього особистість опиняється в ситуації, коли потреба у вирішенні життєвих задач зростає одночасно зі зменшенням внутрішніх ресурсів, необхідних для їх успішного розв'язання.

Серед психологічних ресурсів, що мають принципове значення у таких обставинах, особливого теоретичного і практичного осмислення потребують мотиваційні ресурси, діалогічна компетентність і практики прощення. Усі зазначені феномени поєднує те, що вони одночасно виконують три функції: підтримують психологічне благополуччя особистості, забезпечують ресурсну основу для розв'язання життєвих задач та можуть розглядатися як результати особистісного розвитку, що піддаються цілеспрямованому розвитку в процесі навчання дорослих. Саме ця потрібна функціональність і визначає теоретичну та



прикладну значущість їхнього вивчення у контексті освіти дорослих в умовах війни.

Незважаючи на широке представлення цих феноменів у психологічній літературі, їхнє цілісне теоретичне осмислення у взаємозв'язку і в контексті навчання дорослих, що перебувають у складних матеріальних обставинах воєнного часу, залишається в українській психологічній науці недостатньо розробленим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Феномен психологічного благополуччя є предметом дослідження у численних теоретичних і прикладних роботах. У психогерменевтичній парадигмі Н. В. Чепелевої [3] воно пов'язується зі здатністю особистості до осмисленого конструювання власного досвіду через наративні механізми: психологічне благополуччя зберігається тоді, коли особистість здатна інтегрувати нові, навіть важкі переживання у цілісний смисловий наратив свого життя. Порухення цієї здатності, а саме: дисоціація досвіду, утрата наративної зв'язності, є ознакою психологічного неблагополуччя і потребує відновлення через діалогічну, наративно орієнтовану роботу.

Т. М. Титаренко [6] у дослідженнях психологічного здоров'я особистості в умовах тривалої травматизації показує, що здатність конструювати нові смисли і зберігати орієнтацію на майбутнє є провідним ресурсом самовідновлення. Авторка підкреслює, що засоби самодопомоги, зокрема наративні та рефлексивні практики, належать до тих психологічних ресурсів, які залишаються доступними навіть у складних матеріальних обставинах. Їх використання не потребує спеціального обладнання чи значних фінансових витрат, що робить їх особливо цінними для осіб, які переживають матеріальні труднощі та обмеженість зовнішніх ресурсів.

С. Д. Максименко [1] обґрунтовує, що мотиваційна сфера є системоутворювальним компонентом особистості, тісно пов'язаним з її суб'єктністю та здатністю до вчинку. Вчинок як одиниця особистісного буття передбачає наявність смислово вмотивованої, ціннісно підкріпленої активності, тобто саме того, що систематично підривається в умовах хронічного стресу і матеріальної скрути. Саме тому відновлення мотиваційних ресурсів виступає важливою передумовою відновлення суб'єктності особистості.

М. В. Папуча [2] обґрунтовує, що суб'єктність особистості формується у просторі діалогічних відносин. Повноцінний суб'єкт здатний підтримувати як внутрішній, так і зовнішній діалог, зберігаючи власну позицію та водночас залишаючись відкритим до Іншого. У цьому контексті діалогічна компетентність постає не лише як комунікативна навичка, а як фундаментальна психологічна здатність, що забезпечує цілісність особистості та її активну суб'єктну позицію.

М. Л. Смільсон [5] у дослідженнях розвитку і навчання дорослих показує, що у кризових умовах навчання перестає бути лише засобом здобуття знань і



стає простором відновлення особистісних ресурсів. Особливо значущою є рефлексивна функція навчання, через яку особистість осмислює власний досвід, переозначає його і знаходить нові ресурси для подальшої дії.

С. Ю. Рудницька [4] досліджує розвиток життєвої компетентності особистості в умовах воєнного стану, показуючи, що здатність розв'язувати складні задачі спирається не лише на зовнішні ресурси, а насамперед на внутрішні: смислові, наративні та вольові. Це актуалізує необхідність цілеспрямованої роботи з розвитку психологічних ресурсів у процесі навчання дорослих як важливого чинника особистісного та суспільного відновлення.

У зарубіжній психології прощення розглядається як один із ресурсів психологічного благополуччя та подолання складних життєвих обставин. Р. Д. Енрайт і Р. Фіцгіббонс [8] показали, що прощення є психологічним процесом трансформації деструктивних афектів, а не моральним зобов'язанням. Дослідження засвідчують його позитивний вплив на психологічне благополуччя через зниження рівня тривоги, депресії та психосоматичних симптомів. Розроблена Ф. Лускіном [9] програма розвитку прощення продемонструвала високу ефективність серед осіб, які пережили значні особистісні та матеріальні втрати.

Теорія самодетермінації Е. Дісі та Р. Раяна [11] забезпечує розуміння мотиваційних механізмів у контексті навчання дорослих: базові потреби в автономії, компетентності та пов'язаності є умовами підтримки внутрішньої мотивації, а їхня фрустрація в умовах складних матеріальних обставин безпосередньо знижує здатність особистості до конструктивного вирішення задач.

М. Ноулз [10] у фундаментальній теорії андрагогіки обґрунтовує принципи навчання, що природно узгоджуються із завданнями розвитку психологічних ресурсів особистості. Досвідоцентрованість, практична орієнтованість, внутрішня мотивація до навчання та автономія дорослого, який навчається, створюють умови, за яких навчання і психологічний розвиток взаємно підсилюють одне одного.

Попри значний масив досліджень, присвячених окремим ресурсам особистості, їхнє інтегративне осмислення у взаємозв'язку з проблематикою психологічного благополуччя, наративу і розв'язання задач в умовах воєнного часу і пов'язаних із ним складних матеріальних обставин залишається недостатньо розробленим у вітчизняній науці.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні мотиваційних ресурсів, діалогічної компетентності та практик прощення як психологічних ресурсів підтримання благополуччя і розв'язання складних життєвих задач дорослою особистістю в умовах війни та пов'язаних із нею складних матеріальних обставин, а також у побудові інтегративної моделі їх цілеспрямованого розвитку в процесі навчання дорослих.



Виклад основного матеріалу

Поняття «психологічне благополуччя» охоплює суб'єктивне відчуття осмисленості і цінності власного існування, здатність до конструктивного функціонування у значущих сферах життя та переживання внутрішньої рівноваги попри зовнішні труднощі. У психогерменевтичній парадигмі Н. В. Чепелевої [3] психологічне благополуччя пов'язане з наративною зв'язністю особистісного досвіду: людина переживає своє буття як благополучне тоді, коли здатна вписати нові, навіть важкі події у цілісний осмислений наратив свого життя.

Складні матеріальні обставини воєнного часу, зокрема втрата майна, вимушене переселення, безробіття чи руйнування житла, становлять специфічний різновид психологічних випробувань, який відрізняється від гострої травматичної події своєю тривалістю та всеохопним впливом на життєдіяльність особистості. Людина опиняється в ситуації, коли зовнішня реальність постійно відтворює досвід обмеженості ресурсів, невизначеності та втрати контролю над власним життям. За таких умов порушується наративна зв'язність досвіду, звужується часовий горизонт майбутнього, що є важливим джерелом мотивації, а накопичення негативних емоційних переживань ускладнює процеси смислотворення та розв'язання життєвих задач.

Поняття «життєва задача» у психологічній літературі використовується для позначення значущої проблемної ситуації, що потребує від особистості активної участі та мобілізації психологічних ресурсів. В умовах воєнного часу і складних матеріальних обставин життєві задачі набувають особливої складності: вони є нагальними, часто виникають одночасно в різних сферах життя, не мають очевидних способів розв'язання та вимагають залучення когнітивних, вольових і емоційно-регулятивних ресурсів. За таких умов здатність розв'язувати життєві задачі без втрати психологічного благополуччя стає важливим показником особистісної стійкості та суб'єктності.

Взаємозв'язок між психологічним благополуччям і здатністю розв'язувати життєві задачі має двосторонній характер. З одного боку, психологічне благополуччя є важливою умовою ефективної діяльності, оскільки виснаження та деморалізація обмежують можливості конструктивного вирішення проблем. З іншого боку, успішне розв'язання життєвих задач підтримує відчуття компетентності, контролю над власним життям і самоефективності. Саме тому розвиток психологічних ресурсів у навчанні дорослих є водночас засобом підтримки благополуччя та підготовки до ефективного розв'язання складних життєвих задач.

У свою чергу, мотиваційні ресурси особистості охоплюють сукупність внутрішніх спонукань, смислів і ціннісних орієнтирів, що забезпечують ініціацію, підтримку та спрямованість активності суб'єкта. Їхньою системоутворювальною характеристикою є смисловий зв'язок між повсякденними діями людини та



значущими для неї життєвими цілями і цінностями. Мотивація зберігає свою дієвість тоді, коли особистість здатна бачити смисл власних зусиль і усвідомлювати, заради чого вона діє навіть у складних життєвих обставинах.

В умовах хронічного стресу і матеріальної скрути мотиваційна сфера особистості зазнає специфічного звуження: горизонт цілепокладання скорочується до найближчого майбутнього, вищі мотиви (саморозвитку, творчості, самоактуалізації) витісняються мотивами виживання, а відчуття безглуздості і безнадії системно підриває будь-які наміри. Е. Дісі і Р. Раян [11] доводять, що в умовах фрустрації базових потреб в автономії, компетентності та пов'язаності внутрішня мотивація істотно послаблюється. У результаті її місце займає або зовнішня регуляція, коли поведінка визначається переважно зовнішнім тиском, або амотивація, що проявляється у втраті спонукань до цілеспрямованої діяльності. С. Д. Максименко [1] обґрунтовує, що мотиваційний ресурс особистості відновлюється не завдяки абстрактним вольовим зусиллям, а через відновлення смислового зв'язку між діяльністю та її особистісною значущістю. Тому в навчанні дорослих особливо важливо, щоб зміст і завдання навчання були пов'язані з актуальними життєвими цілями, цінностями та особистісним досвідом людини. За таких умов навчання стає джерелом розвитку мотиваційних ресурсів, а не додатковим чинником їх виснаження.

Однак збереження мотиваційних ресурсів залежить не лише від наявності значущих цілей, а й від здатності особистості осмислювати власний досвід та інтегрувати його у цілісну картину життя. Саме тому важливого значення набувають діалогічна компетентність і наративні механізми смислотворення, які допомагають людині підтримувати зв'язок між пережитими подіями, власними цінностями та майбутніми намірами навіть в умовах тривалої кризи.

Діалогічна компетентність можна розглядати як психологічний ресурс, що забезпечує здатність особистості вступати у змістовний внутрішній і зовнішній діалог, зберігаючи власну позицію та водночас залишаючись відкритою до інших точок зору. Її значення особливо зростає в умовах життєвих випробувань, коли звичні способи пояснення подій виявляються недостатніми, а пережитий досвід потребує нового осмислення.

У психогерменевтичній парадигмі Н. В. Чепелевої [3] діалогічність тісно пов'язана з процесами наративного конструювання досвіду. Осмислення життєвих подій відбувається через побудову та переосмислення особистісних наративів, у яких людина встановлює зв'язки між минулим, теперішнім і майбутнім, надає подіям смислу та інтегрує їх у власну життєву історію.

У контексті психологічного благополуччя діалогічна компетентність виконує важливу функцію підтримання наративної цілісності особистості. Вона допомагає не лише інтерпретувати складні події, а й зберігати відчуття авторства власного життя, що є необхідною умовою активного розв'язання життєвих задач у кризових обставинах.



В умовах війни та матеріальних труднощів діалогічність часто порушується через втрату звичних соціальних зв'язків, неможливість вербалізувати травматичний досвід і переживання соціальної вразливості. Унаслідок цього ускладнюються процеси наративного осмислення та інтеграції пережитого досвіду. Тому відновлення діалогічних зв'язків і наративної здатності є важливою умовою збереження психологічного благополуччя та суб'єктної активності особистості.

У контексті складних матеріальних обставин діалогічна компетентність проявляється насамперед у здатності особистості вербалізувати власний досвід, вступати у змістовний діалог з іншими та із собою, рефлексивно осмислювати пережиті події й інтегрувати їх у власний наратив. Завдяки цьому людина отримує можливість не лише краще розуміти себе та інших, а й підтримувати цілісність особистісної історії в умовах життєвих випробувань. Розвиток цих здатностей є одним із важливих завдань навчання дорослих, орієнтованого на підтримку психологічного благополуччя та розв'язання життєвих задач.

Якщо діалогічна компетентність забезпечує осмислення досвіду, то прощення створює умови для його емоційної інтеграції. Саме тому розвиток здатності до прощення можна розглядати як важливий елемент психологічної роботи з наслідками складних життєвих обставин. Прощення у психологічному розумінні є свідомим процесом трансформації деструктивних думок, почуттів і настановлень щодо кривдника або кривди, що призводить до психологічного вивільнення особистості від образи, злоби і жадання помсти. Р. Д. Енрайт і Р. Фіцгіббонс [8] підкреслюють, що прощення не є ні виправданням заподіяної шкоди, ні примиренням, ні забуванням: це внутрішній акт трансформації афекту, який відбувається в інтересах самої особи, що прощає.

В умовах війни та матеріальних труднощів потреба у прощенні виникає на макросоціальному, міжособистісному та внутрішньоособистісному рівнях. Переживання несправедливості, втрат і травматичних подій породжує негативні емоції, які за тривалого збереження виснажують психологічні ресурси. Водночас кризові обставини нерідко призводять до конфліктів, руйнування близьких стосунків і розлучень, що актуалізує необхідність прощення як умови емоційного звільнення та відновлення життєвої перспективи. Важливим є також самопрощення, оскільки схильність до самозвинувачення за прийняті в кризі рішення може суттєво обмежувати здатність особистості до подальшого розвитку й активного розв'язання життєвих задач.

Зв'язок прощення з психологічним благополуччям має емпіричне підтвердження. Ф. Лускін [9] показав, що структуровані практики прощення сприяють зниженню рівня стресу, тривоги та депресії, а також відновленню відчуття контролю над власним життям. Особливу цінність вони мають для людей у



складних матеріальних обставинах, оскільки не потребують значних зовнішніх ресурсів.

Прощення також тісно пов'язане з мотиваційними ресурсами, діалогічною компетентністю та наративною цілісністю особистості. Хронічна образа виснажує психологічну енергію, фіксуючи увагу на пережитій кривді та обмежуючи можливості для конструктивної діяльності. Натомість прощення сприяє вивільненню внутрішніх ресурсів, відновленню відкритості до діалогу та інтеграції травматичного досвіду в особистісний наратив без його витіснення чи надмірної фіксації.

Таким чином, мотиваційні ресурси, діалогічна компетентність і здатність до прощення постають взаємопов'язаними психологічними ресурсами, які підтримують благополуччя особистості та її здатність розв'язувати складні життєві задачі. Водночас важливим є питання умов і механізмів їх розвитку. У цьому контексті особливий інтерес становить навчання дорослих, оскільки його методологічні засади створюють сприятливі умови для цілеспрямованого формування зазначених ресурсів.

Навчання дорослих відрізняється від педагогіки принципами, що роблять його особливо придатним для розвитку психологічних ресурсів у кризових умовах. М. Ноулз [10] виокремлює ключові характеристики дорослого, який навчається: самоконцепцію автономного суб'єкта, наявність значного життєвого досвіду як ресурсу навчання, практичну орієнтованість на розв'язання реальних задач, внутрішню мотивацію до розвитку та готовність до навчання, що виникає у відповідь на актуальні життєві потреби. Усі ці характеристики безпосередньо пов'язані з розвитком мотиваційних ресурсів, діалогічної компетентності та здатності до прощення. М. Л. Смульсон [5] показує, що ефективне навчання дорослих у кризі вимагає інтеграції когнітивного, емоційного і смислового компонентів: суто інформаційна модель є недостатньою.

Суттєвим є й те, що в умовах війни та складних матеріальних обставин навчання дорослих нерідко залишається одним із найбільш доступних ресурсів особистісної підтримки. Воно не потребує значних матеріальних витрат, особливо у форматах групової взаємодії, водночас створюючи умови для відновлення соціальної пов'язаності, обміну досвідом і взаємної підтримки. Крім того, участь у навчанні сприяє переживанню компетентності, особистісного зростання та поступу у досягненні значущих цілей, що позитивно впливає на мотиваційні ресурси і відчуття самоефективності. Саме тому навчання дорослих може розглядатися не лише як освітня практика, а й як важливий ресурс підтримання психологічного благополуччя в умовах тривалої кризи.

На основі теоретичного аналізу запропоновано інтегративну модель психологічного супроводу навчання дорослих у контексті складних матеріальних обставин, яка включає три взаємопов'язані блоки: мотиваційно-ресурсний,



діалогічно-нарративний та емоційно-трансформаційний. Перший блок спрямований на відновлення мотиваційних ресурсів і підтримку суб'єктної активності, другий на розвиток діалогічної компетентності та нарративного осмислення досвіду, а третій на трансформацію деструктивних емоційних переживань, розвиток здатності до прощення та відновлення психологічного благополуччя.

Мотиваційно-ресурсний блок спрямований на підтримку суб'єктної активності через відновлення зв'язку між діяльністю, особистісними цінностями та життєвими смислами. Його теоретичним підґрунтям є положення теорії самодетермінації, згідно з якими стійка мотивація підтримується завдяки задоволенню потреб в автономії, компетентності та пов'язаності з іншими людьми. В умовах війни та складних матеріальних обставин саме ці потреби часто зазнають обмеження, що призводить до зниження внутрішньої мотивації та послаблення активності особистості.

Блок передбачає розвиток здатності до постановки реалістичних цілей, зміцнення самоефективності, підтримку автономії та усвідомлення власних ресурсів. Важливим завданням є допомога дорослим у відновленні зв'язку між поточними діями та бажаними життєвими результатами, а також формування переконання у можливості впливати на власну життєву ситуацію навіть за несприятливих обставин.

Основними форматами роботи є ціннісно орієнтовані дискусії, вправи на усвідомлення життєвих пріоритетів, постановка мікроцілей, фіксація досягнень і рефлексія особистісного прогресу. Очікуваним результатом є підвищення внутрішньої мотивації, посилення суб'єктної позиції, розширення часової перспективи та готовності до активного розв'язання життєвих задач.

Діалогічно-нарративний блок орієнтований на розвиток діалогічної компетентності та здатності до нарративного осмислення власного досвіду. Його основу становить уявлення про те, що психологічне благополуччя значною мірою залежить від здатності людини осмислювати пережиті події, інтегрувати їх у власну життєву історію та підтримувати продуктивний діалог із собою й іншими. В умовах війни та складних життєвих обставин саме порушення процесів осмислення часто стає джерелом внутрішньої дезорганізації, втрати життєвих орієнтирів і психологічного виснаження.

Блок охоплює розвиток навичок активного слухання, рефлексії, конструктивної взаємодії, толерантності до різних позицій та здатності інтегрувати складні життєві події у цілісний особистісний нарратив. Провідними формами роботи є структуровані групові дискусії, нарративні практики, вправи на розвиток внутрішнього діалогу, рефлексивне обговорення життєвих ситуацій і спільне осмислення досвіду. Реалізація цього блоку сприяє поглибленню саморозуміння, розвитку здатності до смислотворення та формуванню більш цілісного бачення власного життєвого шляху.



Емоційно-трансформаційний блок спрямований на подолання деструктивних емоційних переживань і розвиток здатності до прощення як важливого ресурсу психологічного благополуччя. Його основу становить розуміння того, що тривале переживання образи, гніву, почуття несправедливості, провини чи самозвинувачення може виснажувати внутрішні ресурси особистості, ускладнювати осмислення життєвого досвіду та перешкоджати активному розв'язанню життєвих задач. Особливої актуальності цей напрям набуває в умовах війни, втрат, вимушених змін життєвих обставин і складних міжособистісних ситуацій.

Блок включає психоедукацію щодо психологічної природи прощення, роботу з образою, провинною та самозвинуваченням, розвиток навичок емоційної саморегуляції, а також інтеграцію досвіду прощення в особистісну історію. Основними форматами роботи є індивідуальні та групові практики прощення, рефлексивні вправи, наративне переосмислення складних життєвих подій і ведення особистісних щоденників. Реалізація цього блоку сприяє зниженню емоційної напруги, відновленню внутрішніх ресурсів, підвищенню психологічної стійкості та формуванню більш прийнятної й цілісної ставлення до власного життєвого досвіду.

Блоки моделі функціонують у тісному взаємозв'язку. Мотиваційні ресурси підтримують готовність до осмислення досвіду, діалогічно-наративна робота створює умови для усвідомлення деструктивних переживань, а їх емоційна трансформація через прощення сприяє відновленню мотивації, діалогічної відкритості та психологічного благополуччя. Таким чином, розвиток кожного ресурсу підсилює інші, утворюючи цілісну систему психологічної підтримки дорослої особистості в умовах складних матеріальних обставин.

Висновки

За результатами теоретичного аналізу та розробки інтегративної моделі психологічного супроводу навчання дорослих сформульовано такі висновки.

Психологічне благополуччя дорослої особистості в умовах війни та складних матеріальних обставин визначається здатністю підтримувати мотиваційну активність, осмислювати власний досвід через діалог і наратив та конструктивно трансформувати деструктивні емоційні переживання. Відповідно, ефективне розв'язання життєвих задач у кризових умовах потребує розвитку трьох взаємопов'язаних груп психологічних ресурсів: мотиваційно-ресурсних, діалогічно-наративних та емоційно-трансформаційних.

Мотиваційні ресурси, діалогічна компетентність і здатність до прощення утворюють взаємопов'язану систему психологічних ресурсів, яка забезпечує підтримання психологічного благополуччя та здатність особистості ефективно розв'язувати життєві задачі в складних обставинах. Мотиваційні ресурси підтримують активність і спрямованість дії, діалогічна компетентність забезпечує осмислення досвіду через діалог і наратив, а прощення сприяє трансформації



деструктивних емоційних переживань та відновленню внутрішніх ресурсів. Послаблення будь-якого з цих компонентів негативно позначається як на психологічному благополуччі, так і на здатності особистості до конструктивної діяльності.

Складні матеріальні обставини воєнного часу створюють умови для одночасного виснаження зазначених ресурсів і водночас підвищують потребу в них. Це зумовлює необхідність їх цілеспрямованого розвитку в системі навчання дорослих як одного з напрямів психологічної підтримки населення в умовах тривалої кризи. Запропонована інтегративна модель поєднує мотиваційно-ресурсний, діалогічно-нарративний та емоційно-трансформаційний блоки й ґрунтується на положеннях психогерменевтичної парадигми, теорії самодетермінації та сучасних психологічних підходів до розвитку прощення.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній перевірці ефективності запропонованої моделі серед різних категорій дорослого населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, медичних і педагогічних працівників, персоналу підприємств, а також у розробленні та апробації відповідних навчально-психологічних програм. Перспективним напрямом є дослідження особливостей впливу окремих компонентів моделі залежно від характеру життєвих задач і рівня вираженості складних матеріальних обставин.

Література

1. Максименко С. Д., Максименко К. С., Папуча М. В. Психологія особистості : підручник. Київ : КММ, 2007. 296 с.
2. Папуча М. В. Механізми структурування внутрішнього світу особистістю. *Психологічний часопис*. 2019. Т. 5. № 9. С. 100–117. URL: <http://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/677>
3. Розвиток життєвої компетентності особистості в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України : монографія / Н. В. Чепелева, М. Л. Смульсон, С. Ю. Рудницька [та ін.] ; за ред. Н. В. Чепелевої. Київ, 2025. 207 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743074/>
4. Рудницька С.Ю. Процесуально-сміслова модель розвитку життєвої компетентності особистості. *Технології розвитку інтелекту*. 2023. Т. 7, №1 (33). URL: https://psytir.org.ua/index.php/technology_intellect_develop/article/view/616/188
5. Смульсон М. Л. [та ін.] ; за ред. М. Л. Смульсон. Проектування віртуального освітнього простору розвитку суб'єктності дорослих в умовах післявоєнного відновлення України : монографія. Київ, 2024. 217 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742738/>
6. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомогі в умовах тривалої травматизації : монографія. Кропивницький : НЦЗД, 2018. 160 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711214/>
7. Чепелева, Н.В. (2026) Ментальні ресурси особистості психологогерменевтичній парадигмі. *Технології розвитку інтелекту*, 10,1 (39). https://psytir.org.ua/index.php/technology_intellect_develop/article/view/707/585 doi.org/10.31108/3.2026.10.1.1
8. Enright R. D., Fitzgibbons R. P. Forgiveness Therapy: An Empirical Guide for Resolving Anger and Restoring Hope. Washington : APA, 2015. 393 p. DOI: 10.1037/14526-000. URL: <https://www.apa.org/pubs/books/4317391>



9. Luskin F. *Forgive for Good: A Proven Prescription for Health and Happiness*. San Francisco: HarperOne, 2002. 232 p. URL: <https://learningforgiveness.com/book/>
10. Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (8th ed.). London: Routledge, 2015. 402 p. ISBN 978-0-415-73902-3 URL: <https://www.routledge.com/The-Adult-Learner/Knowles-Holton-IIISwanson/p/book/>
11. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

References:

- 1Maksymenko S. D., Maksymenko K. S., Papucha M. V. (2007). *Psykhologhiia osobystosti* [Psychology of personality]. KMM. [in Ukrainian].
- 2Chepeliieva N. V., Smulson M. L., Rudnytska S. Yu. et al. (2025). Rozvytok zhyttievoi kompetentnosti osobystosti v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Development of life competence of the individual underartial aw and post-war recovery of Ukraine]: monohrafiia / za red. N. V. Chepeliievoyi. yiv. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743074/> [in Ukrainian].
- 3Papucha M. V. (2019). Mekhanizmy strukturuvannia vnutrishnoho svitu osobystistiu [Mechanisms of structuring the inner world by personality]. *Psykhologichnyi chasopys*, 5(9), 100–117. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.9.7>. URL: <http://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/677> [in Ukrainian].
- 4Rudnytska S. Yu. (2023). Protsesualno-smyslova model rozvytku zhyttievoi kompetentnosti osobystosti [Processual-semantic model of personality life competence development]. *Tekhnologii rozvytku intelektu*, 7(1). URL: https://psytir.org.ua/index.php/technology_intellect_develop/article/view/616/188 [in Ukrainian].
- 5Smulson M. L. (Ed.) (2024). *Proiektuvannia virtualnoho osvitnoho prostoru rozvytku subiektynosti doroslykh v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy* [Designing a virtual educational environment for the development of adult subjectivity in the context of Ukraine's post-war recovery]. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742738/> [in Ukrainian].
- 6Tytarenko T. M. (2018). *Psykhologichne zdorovia osobystosti: zasoby samodopomohy v umovakh tryvaloi travmatyzatsii* [Psychological health of personality: Self-help tools in conditions of prolonged traumatization]. NTsZD. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711214/> [in Ukrainian].
- 7Deci E. L., Ryan R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. DOI: 10.1037/a0012801. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_DeciRyan_CanadaPsychoogy.pdf [in English].
- 8Enright R. D., Fitzgibbons R. P. (2015). *Forgiveness Therapy: An Empirical Guide for Resolving Anger and Restoring Hope*. Washington: APA. DOI: 10.1037/14526 URL: <https://www.apa.org/pubs/books/4317391> [in English].
- 9Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A. (2015). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (8th ed.). London: Routledge. URL: <https://www.routledge.com/The-Adult-Learner/Knowles-Holton-III-Swanson/p/book/9780415739023> [in English].
- 10Luskin F. (2002). *Forgive for Good: A Proven Prescription for Health and Happiness*. San Francisco: HarperOne. URL: <https://learningforgiveness.com/book/> [in English].



11 Ryan R. M., Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 13.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.05.2026





УДК 159.9:316.77:004.738.5

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-630-640](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-630-640)

Школьник Олена Ігорівна старша викладачка кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0009-0006-3518-8308>.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ СТОРІТЕЛІНГУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ: КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз психологічного впливу сторітелінгу на поведінку споживачів у контексті комунікативних стратегій соціальних мереж. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі цифрових комунікацій у формуванні споживчих установок і необхідністю вивчення психологічних механізмів, які забезпечують ефективність сторітелінгу як інструменту впливу на аудиторію. Розкрито сутність сторітелінгу як специфічної форми комунікативної діяльності, що поєднує передачу інформації з емоційним залученням аудиторії та створенням особистісно значущих смислів.

Проаналізовано особливості функціонування сторітелінгу в системі комунікації бренду зі споживачами та визначено його роль у формуванні довіри, залученості й позитивного ставлення до бренду. Обґрунтовано, що психологічний вплив сторітелінгу реалізується через механізми соціальної перцепції, ідентифікації, каузальної атрибуції, емоційного залучення та парасоціальної взаємодії, які забезпечують ефективне сприйняття та інтерпретацію повідомлень. Встановлено, що застосування сторітелінгу сприяє зниженню психологічної дистанції між брендом і споживачем, створюють ефект міжособистісної взаємодії та підсилюють емоційний відгук аудиторії.

Розглянуто значення емоційного маркетингу, гумористичного контенту та феномену довіри у формуванні споживчої поведінки. Висвітлено потенціал сторітелінгу щодо створення стійких емоційних зв'язків між брендом і аудиторією та впливу на процес прийняття споживчих рішень.

Теоретичне осмислення проблеми здійснено крізь призму психології спілкування, концепції парасоціальної взаємодії, теорії соціальної ідентичності та символічного інтеракціонізму. Показано, що ефективність сторітелінгу значною мірою залежить від використання зрозумілих для цільової аудиторії символів, образів і смислових конструкцій, а також від автентичності комунікації. Зроблено висновок, що сторітелінг у соціальних мережах є складним



комунікативним явищем, здатним суттєво впливати на формування довіри до бренду, залученість аудиторії та споживчу поведінку. Водночас значний потенціал його психологічного впливу актуалізує необхідність дотримання етичних принципів комунікації та відповідального використання сторітелінгових технологій у цифровому середовищі.

Ключові слова: сторітелінг, психологія спілкування, комунікативні стратегії, соціальні мережі, споживча поведінка, психологічний вплив, довіра, парасоціальна взаємодія, бренд-комунікація, емоційний маркетинг.

Shkolnyk Olena Ihorivna Senior Lecturer at the Department of Philosophy, Social and Humanitarian Sciences and Physical Education, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0009-0006-3518-8308>.

THE PSYCHOLOGICAL IMPACT OF STORYTELLING ON CONSUMER BEHAVIOR: COMMUNICATION STRATEGIES IN SOCIAL MEDIA

Abstract. The article presents a theoretical analysis of the psychological impact of storytelling on consumer behavior within the context of social media communication strategies. The relevance of the study is determined by the growing role of digital communication in shaping consumer attitudes and the need to investigate the psychological mechanisms that ensure the effectiveness of storytelling as a tool for audience influence. Storytelling is conceptualized as a specific form of communicative activity that combines information transmission with audience emotional engagement and the construction of personally meaningful interpretations.

The study examines the distinctive features of storytelling in brand–consumer communication and identifies its role in fostering trust, engagement, and positive attitudes toward a brand. It is substantiated that the psychological impact of storytelling is realized through the mechanisms of social perception, identification, causal attribution, emotional engagement, and parasocial interaction, which facilitate the effective perception and interpretation of messages. It is established that stories presented on social media contribute to reducing the psychological distance between a brand and consumers, create an effect of interpersonal interaction, and enhance the audience’s emotional response.

Particular attention is devoted to the analysis of social perception, causal attribution, identification, persuasion, suggestion, and parasocial interaction as psychological mechanisms underlying the influence of storytelling. The significance of emotional marketing, humorous content, and the phenomenon of trust in shaping consumer behavior is also examined. The potential of storytelling to create enduring



emotional connections between brands and audiences and to influence consumer decision-making processes is highlighted.

The theoretical interpretation of the problem is carried out through the lens of communication psychology, the concept of parasocial interaction, social identity theory, and symbolic interactionism. The findings demonstrate that the effectiveness of storytelling largely depends on the use of symbols, images, and meaning-making structures that are understandable to the target audience, as well as on the authenticity of communication. It is concluded that storytelling on social media represents a complex communicative phenomenon capable of significantly influencing brand trust, audience engagement, and consumer behavior. At the same time, the considerable potential of its psychological impact underscores the importance of adhering to ethical principles of communication and ensuring the responsible use of storytelling technologies in the digital environment.

Prospects for further research are associated with the empirical investigation of the psychological mechanisms through which storytelling influences consumer behavior on social media, as well as with examining the role of specific communication strategies in fostering audience trust, loyalty, and engagement.

Keywords: storytelling, communication psychology, communication strategies, social media, consumer behavior, psychological influence, trust, parasocial interaction, brand communication, emotional marketing.

Постановка проблеми. В умовах сучасного цифрового середовища соціальні мережі трансформуються з каналів передачі інформації у складні інтерактивні простори соціально-психологічної взаємодії, в яких відбувається не лише обмін повідомленнями, але й конструювання сенсів та моделей поведінки. У цьому контексті комунікація брендів з аудиторією набуває ознак міжособистісної взаємодії, у межах якої важливу роль відіграють механізми психологічного впливу. Це означає, що ефективність впливу визначається не лише змістом повідомлення, але й особливостями його подачі, контекстом взаємодії, характеристиками оповідача та реципієнта, а також динамікою їхнього взаємовпливу.

У межах маркетингової комунікації соціальні мережі стали простором активного використання сторітелінгу як інструменту психологічного впливу на споживача. Через історії, що апелюють до особистого досвіду, емоцій, соціальних очікувань та цінностей, формується не лише позитивне ставлення до бренду чи продукту, але й відповідні поведінкові установки, рівень лояльності та готовність до взаємодії. У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження психологічних механізмів впливу сторітелінгу на поведінку споживачів в умовах сучасного цифрового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження поведінки споживачів та чинників, що впливають на процес прийняття споживчих рішень,



посідають важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, проблематику споживчої поведінки розглядали Ф. Барден, О. Брусенко, Є. Голубков, С. Девіс, Д. Джоббер, О. Зозульов, Р. Іванова, В. Ільїн, Д. Канеман, П. Кенінг, Б. Кнутсон, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Н. Писаренко, О. Прокопенко, С. Райс, Дж. Сондерс, Дж. Траут, М. Троян та інші. У своїх роботах дослідники звертають увагу на роль зовнішніх, ситуативних і внутрішніх чинників у формуванні поведінки споживачів та підкреслюють необхідність подальшого вивчення механізмів впливу на процес прийняття рішень.

Окремий напрям сучасних наукових розробок пов'язаний із дослідженням сторітелінгу як інструменту маркетингових комунікацій. В умовах цифрової трансформації та активного розвитку соціальних мереж ця проблематика набуває дедалі більшої актуальності як у зарубіжному, так і у вітчизняному науковому просторі. Питання використання сторітелінгу в маркетинговій діяльності висвітлювали О. Яшкіна, В. Пилипчук, І. Лилик, Н. Савицька, С. Ілляшенко, М. Кірносорова, Н. Холлінс, Ч. Лі, Д. Бернофф та інші дослідники. У їхніх працях сторітелінг розглядається як ефективний засіб підвищення результативності маркетингових комунікацій, формування зацікавленості аудиторії та посилення взаємодії між брендом і споживачем.

Науковці відзначають, що розвиток цифрових технологій сприяв трансформації сторітелінгу від традиційного способу подання інформації до інтерактивного інструменту комунікації, який передбачає активне залучення аудиторії. Зокрема, М. Кірносорова наголошує на тенденції до зростання інтерактивності сторітелінгу та розширення можливостей участі користувачів у комунікативному процесі. Подібних висновків дійшли також Joana Lima, Sandrina Teixeira та José Moreira, які, досліджуючи вплив сторітелінгу на аудиторію, встановили, що важливими складовими ефективної комунікації є змістове наповнення повідомлення, сюжет, правдоподібність, музичний супровід і персонажі. При цьому саме зміст повідомлення має найбільший вплив на залучення аудиторії, оскільки сприяє виникненню відчуття причетності та співпереживання.

Попри значну кількість досліджень, присвячених сторітелінгу як маркетинговому інструменту, питання його психологічного впливу на поведінку споживачів у соціальних мережах потребує подальшого теоретичного осмислення. Особливо актуальним є вивчення психологічних механізмів, завдяки яким історії сприяють формуванню емоційного зв'язку між брендом і аудиторією, впливають на сприйняття інформації та процес прийняття споживчих рішень.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні психологічних механізмів впливу емоційного сторітелінгу на поведінку споживачів у соціальних мережах та визначенні його функціональних можливостей як інструменту комунікативного впливу у процесі формування довіри, емоційної залученості, лояльності й поведінкових установок аудиторії.



Виклад основного матеріалу. Дослідження психологічного впливу сторітелінгу на поведінку споживачів потребує насамперед уточнення сутності цього феномену та його місця в системі сучасних комунікативних практик. Сам термін «storytelling», утворений від англійських слів story («історія») та telling («розповідати»), набув поширення наприкінці XX століття і сьогодні розглядається як один із дієвих інструментів комунікативного впливу. Зокрема, М. Толмач визначає сторітелінг як «мистецтво захопливої розповіді та передачі за її допомогою необхідної інформації з метою впливу на емоційну, мотиваційну, когнітивну сфери слухача» [5; 6, С. 187].

Мунтян І., Мільчева В., Донець Л. [3], визначають сторітелінг як процес передачі інформації за допомогою історії, коли за підсумком представник цільової аудиторії (слухач) приймає рішення, що є необхідним адресанту (оповідачу) [5].

Уперше метод сторітелінгу був успішно впроваджений Д. Армстрогом в корпоративному управлінні [8]. Наразі, сторітелінг активно використовується з метою налагодження ефективної комунікації в управлінні та бізнесі, рекламі та просуванні бренду, PR, журналістиці, освіті. Окрім того, метод сторітелінгу використовують у психотерапії та коучингу. Історії (терапевтичні казки) виконують діагностичну, прогностичну, терапевтичну та виховну функції і дозволяють працювати з питаннями самопізнання, проблемами міжособистісної взаємодії, обмежуючими переконаннями, проблемами цілепокладання та мотивації, пошуком ресурсів, стратегіями поведінки у складних життєвих ситуаціях тощо [1]. Саме тому сторітелінг слід розглядати не просто як маркетинговий інструмент, а як специфічну форму комунікативної діяльності, що реалізує психологічні механізми впливу через історії.

З позиції психології спілкування будь-який акт комунікації включає три взаємопов'язані компоненти: комунікативний (обмін інформацією), інтерактивний (організація взаємодії) та перцептивний (процеси сприйняття і розуміння партнера). Сторітелінг інтегрує всі ці компоненти в єдину систему впливу. На комунікативному рівні відбувається передача інформації у формі історії, яка має структуровану сюжетну лінію, персонажів і емоційний розвиток, що знижує складність її обробки. На інтерактивному рівні сторітелінг стимулює реакції аудиторії, тим самим перетворюючи пасивне сприйняття на активну взаємодію, зокрема через коментування, поширення контенту та участь у дискусіях. На перцептивному рівні він формує образ бренду як «оповідача», наділяючи його рисами особистості, що сприяє персоніфікації та встановленню довірливих відносин.

Однією з ключових особливостей сторітелінгу у соціальних мережах є його здатність імітувати природну міжособистісну комунікацію. Люди схильні довіряти інформації, яка подається у формі особистого досвіду, оскільки вона



сприймається як менш формалізована та більш автентична. У цьому сенсі сторітелінг виконує функцію «олюднення» бренду, дозволяючи йому виступати не як абстрактна організація, а як суб'єкт взаємодії, що має власний голос, цінності та емоції. Це сприяє зниженню психологічної дистанції між брендом і споживачем, що є важливим фактором формування довіри.

Особливу роль у цьому процесі відіграє механізм соціальної перцепції, який включає атрибуцію, стереотипізацію та ідентифікацію. Під впливом історії, що транслюється брендом, споживач не лише обробляє інформацію, але й формує уявлення про наміри, цінності та «характер» бренду. Механізми каузальної атрибуції дозволяють інтерпретувати поведінку персонажів історії та переносити ці інтерпретації на сам бренд. Наприклад, якщо герой історії демонструє наполегливість і досягає успіху, ці якості можуть асоціюватися з брендом, що стоїть за цією історією. Таким чином, сторітелінг стає інструментом непрямого формування іміджу, який сприймається як більш достовірний, ніж прямі рекламні заяви.

Значущим аспектом є також роль емоцій у регуляції комунікативної поведінки. У психології спілкування емоції розглядаються не лише як реакції на стимули, але й як засоби комунікації, що передають інформацію про ставлення, наміри та цінності.

У теорії та практиці сучасного маркетингу виділяють класичний маркетинг, емоційний маркетинг і нейромаркетинг, які відрізняються як інструментами впливу, так і підходами до формування споживчих рішень. Якщо класичний маркетинг переважно апелює до раціональної оцінки характеристик товару чи послуги, то емоційний маркетинг акцентує увагу на переживаннях і почуттях споживача. Його метою є встановлення стійкого емоційного зв'язку з брендом шляхом створення позитивних асоціацій та емоційних вражень. Емоційний відгук, що виникає під впливом таких комунікацій, часто базується на швидких та інтуїтивних механізмах оцінювання інформації. Завдяки цьому формується вищий рівень довіри до бренду, зміцнюється прихильність споживачів і підвищується їхня довгострокова лояльність [2].

Комунікативні стратегії сторітелінгу в соціальних мережах тісно пов'язані з психологічними механізмами соціального впливу, зокрема процесами переконання та навіювання. На відміну від традиційного переконання, яке ґрунтується переважно на логічних аргументах і раціональному аналізі інформації, сторітелінг реалізує непрямий вплив через емоційно насичені образи та наративи. Одним із механізмів, що підсилює ефективність такого впливу, є парасоціальна взаємодія – форма одностороннього емоційного зв'язку між аудиторією та медійним суб'єктом. Завдяки сторітелінгу бренди можуть формувати в користувачів відчуття знайомства, довіри та психологічної близькості навіть за відсутності безпосереднього контакту.



Регулярна взаємодія з емоційно насиченим контентом сприяє зміцненню лояльності до бренду та формуванню стійких позитивних установок. Особливе значення в цьому процесі має гумористичний контент, популярність якого останніми роками помітно зростає серед українських брендів. Використання гумору не лише привертає увагу аудиторії, а й знижує рівень критичного сприйняття повідомлення, послаблює психологічний опір і робить комунікативний вплив більш природним та менш нав'язливим. За результатами дослідження Дж. Тернера, взаємодія з гумористичними медійними персонажами пов'язана з позитивними емоційними переживаннями та вищою самооцінкою аудиторії, що додатково посилює ефективність комунікації [7].

Таким чином, гумористичний контент може сприяти подоланню комунікативних бар'єрів завдяки створенню ефекту психологічної близькості та спільності емоційного досвіду між брендом і споживачем. Водночас така специфіка впливу актуалізує питання етичності використання сторітелінгу, оскільки аудиторія не завжди усвідомлює механізми психологічного впливу, що за певних умов може створювати передумови для маніпулятивного впливу на її установки та поведінку.

Не менш важливим для розуміння психологічного впливу сторітелінгу є звернення до теорії символічного інтеракціонізму, відповідно до якої соціальна реальність формується в процесі взаємодії людей через інтерпретацію символів і значень. У межах цього підходу поведінка особистості розглядається як результат осмислення культурних символів, до яких належать мова, медіаповідомлення, соціальні норми, стереотипи та система суспільних уявлень, а тому визначальне значення має не стільки сам факт комунікації, скільки смисли, які реципієнт надає отриманій інформації. Засоби масової комунікації та реклама в цьому контексті виступають важливими чинниками конструювання соціально значущих значень, оскільки через відтворення певних образів, сюжетів і наративів здатні формувати суспільні установки, закріплювати стереотипи та впливати на сприйняття навколишньої дійсності. Саме тому сторітелінг можна розглядати як ефективний інструмент символічного впливу, адже історії, які використовують бренди, містять образи, метафори, персонажів і сюжетні лінії, що інтерпретуються аудиторією крізь призму власного досвіду, цінностей і переконань. За таких умов результативність сторітелінгу значною мірою залежить від здатності бренду використовувати символічні конструкції, які є зрозумілими та релевантними для цільової аудиторії, а також від культурного контексту, що визначає, які саме наративи сприйматимуться як значущі та викликатимуть емоційний відгук. Символічний інтеракціонізм створює теоретичне підґрунтя для пояснення того, яким чином сторітелінг у соціальних мережах впливає на процеси інтерпретації соціальної реальності, формування цінностей, поведінкових установок і моделей сприйняття бренду, забезпечуючи створення стійких смислових зв'язків між ним та аудиторією [4].



Окрім того, з позиції психології спілкування сторітелінг доцільно розглядати як особливий вид дискурсу, що поєднує наративні структури, емоційно забарвлені мовні засоби та механізми соціального впливу. Його ефективність значною мірою зумовлена наративною організацією повідомлення, яка спрямовує увагу аудиторії, визначає логіку інтерпретації подій і сприяє кращому запам'ятовуванню ключових смислів. Особливу роль у цьому процесі відіграють кульмінаційні моменти історії, що супроводжуються найбільш інтенсивними емоційними переживаннями та забезпечують закріплення основного повідомлення.

Важливими інструментами впливу виступають емоційно насичена лексика, метафори, порівняння, риторичні запитання та особистісно орієнтовані звернення, які активізують уяву, асоціативне мислення та сприяють виникненню ефекту співпереживання. Не менш важливим є фреймінг, який задає певну інтерпретаційну рамку подій і впливає на оцінювання ситуації, емоційні реакції та поведінкові установки аудиторії.

Звідси випливає, що довіра є одним із ключових чинників ефективної комунікації та важливою передумовою формування стійких взаємин між суб'єктами взаємодії. У психології спілкування довіра розглядається як результат послідовної, передбачуваної та чесної поведінки оповідача. Сторітелінг може як сприяти формуванню довіри, так і підривати її, залежно від того, наскільки автентичними та правдивими є історії. Надмірна драматизація або використання штучних сюжетів може викликати скепсис і знизити ефективність комунікації. Тому важливим є баланс між емоційністю та достовірністю.

Значний внесок у дослідження проблеми довіри зробив Е. Еріксон, який розглядав базову довіру як фундаментальну психологічну основу розвитку особистості. Науковець вважав, що вона формується в ранньому дитинстві на основі первинного досвіду взаємодії зі світом і надалі визначає ставлення людини як до самої себе, так і до оточення. Базова довіра охоплює впевненість у власних можливостях, відчуття стабільності соціальних зв'язків та переконаність у надійності інших людей. Саме вона створює підґрунтя для виникнення широкого спектра емоційних станів, міжособистісних почуттів і соціальних установок, які можуть варіюватися від прийняття та прихильності до відчуження й недовіри. У міжособистісній взаємодії довіра виконує важливу регулятивну та формоутворювальну функцію, оскільки суттєво впливає на сприйняття особистості іншими людьми та характер соціальних відносин. Втрата довіри здатна негативно позначатися на міжособистісних зв'язках, тоді як її відновлення потребує тривалого часу й послідовного підтвердження надійності. У зв'язку з цим культура довіри є невід'ємною складовою психологічної культури особистості та важливою умовою конструктивної комунікації.



Висновки. Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що сторітелінг є ефективним інструментом комунікації в соціальних мережах, здатним впливати на поведінку споживачів через механізми соціальної перцепції, ідентифікації, каузальної атрибуції, емоційного залучення та парасоціальної взаємодії. Його вплив ґрунтується не лише на передачі інформації, а й на створенні емоційно значущих історій, які сприяють формуванню довіри, залученості та позитивного ставлення до бренду. Особливістю сторітелінгу є його здатність впливати на аудиторію опосередковано, через образи, символи, емоції та особистісно значущі смисли, що підвищує ефективність комунікативного впливу.

У ході дослідження встановлено, що психологічний вплив сторітелінгу може бути пояснений через низку теоретичних підходів. Теорія соціальної ідентичності розкриває механізми ототожнення аудиторії з персонажами історій та цінностями, які транслює бренд, тоді як концепція парасоціальної взаємодії дозволяє пояснити формування емоційної близькості між аудиторією та брендом навіть за відсутності безпосереднього контакту. Водночас положення символічного інтеракціонізму дають змогу розглядати сторітелінг як процес створення та інтерпретації смислів через систему символів, образів і культурних значень, зрозумілих цільовій аудиторії.

Важливе значення для ефективності сторітелінгу мають особливості його мовленнєвої організації. Використання емоційно забарвленої лексики, метафор, порівнянь, риторичних запитань та звернень до особистого досвіду аудиторії сприяє активізації уяви, асоціативного мислення та емоційного залучення. Не менш важливу роль відіграє фреймінг, завдяки якому інформація подається в певній інтерпретаційній рамці, що впливає на її сприйняття, оцінювання та подальше осмислення. Особливе місце в сучасній комунікації посідає гумористичний контент, який сприяє зниженню комунікативних бар'єрів, створенню відчуття психологічної близькості між брендом і споживачем та посиленню позитивного емоційного відгуку.

Встановлено, що соціальні мережі створюють сприятливі умови для посилення впливу сторітелінгу завдяки можливості інтерактивної взаємодії та швидкого поширення контенту. Емоційно насичені історії стимулюють користувачів до обговорення, поширення повідомлень і залучення до комунікації інших учасників мережі. У таких умовах сторітелінг виступає не лише засобом передачі інформації, а й інструментом формування спільного смислового простору, у межах якого відбувається взаємодія бренду та аудиторії. Окрім того, сторітелінг виконує функцію одного із ключових механізмів залучення та утримання аудиторії у сучасному інформаційному суспільстві, де конкуренція за увагу є надзвичайно високою. Водночас його використання потребує усвідомлення психологічних наслідків впливу та дотримання етичних принципів комунікації.



Отже, сторітелінг є важливим інструментом сучасної цифрової комунікації, що забезпечує передачу смислів, емоційне залучення аудиторії та формування стійких зв'язків між суб'єктами комунікативної взаємодії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним вивченням психологічних механізмів впливу сторітелінгу на поведінку споживачів в соціальних мережах, а також у дослідженні ролі окремих комунікативних стратегій у формуванні довіри, лояльності та залученості аудиторії.

Література:

1. Гавриловська К. П., Дем'янчук Ю. Ю. *Сторітелінг як засіб розвитку психологічної пружності особистості. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2020. Т. VI, № 17. С. 84–90. Режим доступу: https://eprints.zu.edu.ua/32268/1/92_Havrylovska.pdf (дата звернення: 05.06.2026).
2. Криворучко О. В., Сабірова І. М., Радченко О. А. Емоційний маркетинг у контексті формування та трансформації поведінки споживачів. *Наукові перспективи*. 2026. №3(69). С. 2524-2536. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3\(69\)-2524-2536](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3(69)-2524-2536)
3. Мунтян І.В., Мільчева В.В., Донець Л.Я. Сторітелінг як інструмент просування бренду. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-03>
4. Согорін А. А. Соціологічні парадигми реклами та рекламного впливу. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2015, № 67–68. С. 29-37. Режим доступу: <https://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2015/67-68/5.pdf> (дата звернення: 05.06.2026).
5. Стамат В. М. *Storytelling як інноваційний маркетинговий інструмент* / В. М. Стамат, М. О. Мерзлікіна. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.112-118>
6. Толмач М. Практики цифрового сторітелінгу для фахівців інформаційної справи. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2022. Т. 5. № 1. С. 185-198. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.5.1.2022.261303>.
7. Чаплінська Ю.С. Функціональна модель парасоціальних взаємин. *Журнал «Психологічний часопис»*. 2020. Т. 6 № 5. С. 66-79. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.5.6>
8. Armstrong D. G. *Managing by Storying Around: A New Method of Leadership*, New York: Doubleday, 1992. 272 p.

References:

1. Havrylovska, K. P., Demianchuk, Yu. Yu. (2020). Storitelinh yak zasib rozvytku psykhologichnoi pruzhnosti osobystosti [Storytelling as a Means of Developing Psychological Resilience of the Individual]. Aktualni problemy psykhologii: zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykhologii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy, VI(17), 84–90. Retrieved from: https://eprints.zu.edu.ua/32268/1/92_Havrylovska.pdf. [in Ukrainian].
2. Kryvoruchko, O. V., Sabirova, I. M., Radchenko, O. A. (2026). Emotsiinyi marketynh u konteksti formuvannia ta transformatsii povedinky spozhyvachiv [Emotional Marketing in the Context of Consumer Behavior Formation and Transformation]. Naukovi perspektyvy, 3(69), 2524–2536. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3\(69\)-2524-2536](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-3(69)-2524-2536). [in Ukrainian].
3. Muntian, I. V., Milcheva, V. V., Donets, L. Ya. (2023). Storitelinh yak instrument prosuvannia brendu [Storytelling as a Brand Promotion Tool]. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia, 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-03>. [in Ukrainian].



4. Sohorin, A. A. (2015). Sotsiologichni paradyhmy reklamy ta reklamnoho vplyvu [Sociological Paradigms of Advertising and Advertising Influence]. *Sotsialni tekhnolohii: aktualni problemy teorii ta praktyky*, 67–68, 29–37. Retrieved from: <https://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2015/67-68/5.pdf>. [in Ukrainian].
5. Stamat, V. M., Merzlikina, M. O. (2025). Storytelling yak innovatsiinyi marketynhovyi instrument [Storytelling as an Innovative Marketing Tool]. *Ekonomichnyi prostir*, 200, 112–118. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.112-118>. [in Ukrainian].
6. Tolmach, M. (2022). Praktyky tsyfrovoho storitelinhu dlia fakhivtsiv informatsiinoi spravy [Digital Storytelling Practices for Information Professionals]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*, 5(1), 185–198. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.5.1.2022.261303>. [in Ukrainian].
7. Chaplinska, Yu. S. (2020). Funktsionalna model parasotsialnykh vzaiemyn [A Functional Model of Parasocial Relationships]. *Psykhologichnyi chasopys*, 6(5), 66–79. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.5.6>. [in Ukrainian].
8. Armstrong, D. G. (1992). *Managing by Storying Around: A New Method of Leadership*. New York: Doubleday. 272 p.

Дата першого надходження статті до видання: 13.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.05.2026



СЕРІЯ «Економіка»

УДК 005.32:658.3

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-641-656](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-641-656)

Богашко Олександр Леонідович кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет, м. Умань, <https://orcid.org/0000-0003-2665-6772>

Новак Інна Миколаївна доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Уманський національний університет, м. Умань, <https://orcid.org/0000-0003-1146-6861>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ЗМІН ТА ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ЗА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Анотація. У статті досліджено сучасні тенденції розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери в умовах цифрової трансформації економіки та глобальної конкуренції за людський капітал. На основі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників систематизовано сучасні підходи до мотиваційного менеджменту, які передбачають поєднання матеріальних, соціально-психологічних, професійно-розвиткових та цифрових інструментів управління персоналом. Встановлено, що традиційні моделі стимулювання, орієнтовані переважно на заробітну плату та преміювання, поступово поступаються комплексним системам, які враховують потреби працівників у професійному зростанні, автономії, гнучкості організації праці, корпоративній культурі та балансі між роботою й особистим життям.

У статті проаналізовано статистичні показники розвитку сфери інформації та телекомунікацій України у 2020–2024 рр., зокрема динаміку заробітної плати, чисельності суб'єктів господарювання, зайнятості та обсягів реалізованої продукції. Показано, що ІТ-сектор демонструє стійке зростання навіть в умовах воєнного стану, а продуктивність праці та економічна результативність значною мірою визначаються якістю систем мотиваційного менеджменту. Додатково використано міжнародні дані, які засвідчують зниження глобального рівня залученості персоналу, випереджальне зростання цифрової економіки та суттєву



премію до заробітної плати працівників із цифровими навичками. Встановлено, що більшість причин зміни місця роботи пов'язані з нематеріальними факторами – корпоративною культурою, залученістю персоналу, можливостями розвитку.

Запропоновано концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери та поетапну модель його еволюції від базового матеріального стимулювання до персоналізованих цифрових систем управління людським капіталом. Визначено ключові напрями розвитку мотиваційного менеджменту: персоналізація мотиваційних програм, розвиток систем безперервного навчання, інтеграція HR-аналітики та цифрових HR-платформ, посилення ролі корпоративної культури й програм утримання талантів. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до розвитку мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств, який інтегрує економічні, соціально-психологічні, професійно-розвиткові та цифрові інструменти управління персоналом і враховує специфіку функціонування ІТ-компаній у глобалізованій цифровій економіці.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент; ІТ-сфера; людський капітал; цифрова трансформація; залученість персоналу; HR-аналітика; цифрові HR-технології; персоналізація мотивації; корпоративна культура; залученість персоналу; продуктивність праці.

Bohashko Oleksandr Leonidovych PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Uman National University, Uman, <https://orcid.org/0000-0003-2665-6772>

Novak Inna Mykolaivna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Uman National University, Uman, <https://orcid.org/0000-0003-1146-6861>

IMPROVEMENT OF THE MOTIVATIONAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND GLOBAL COMPETITION FOR HUMAN CAPITAL

Abstract. The article examines current trends in the development of motivational management at IT enterprises in the context of the digital transformation of the economy and global competition for human capital. Based on an analysis of the works of domestic and foreign scholars, contemporary approaches to motivational management have been systematized, emphasizing the integration of financial, socio-psychological, professional development, and digital personnel management tools. It has been established that traditional incentive models, primarily focused on salaries and bonuses, are gradually being replaced by comprehensive systems that take into account employees' needs for professional growth, autonomy, workplace flexibility, corporate culture, and work–life balance.



The article analyzes statistical indicators of the development of Ukraine's information and telecommunications sector during 2020–2024, including wage dynamics, the number of business entities, employment levels, and sales volumes. The findings demonstrate that the IT sector has maintained stable growth even under martial law conditions, while labor productivity and economic performance are largely determined by the quality of motivational management systems. In addition, international data have been utilized, indicating a decline in the global level of employee engagement, the accelerated growth of the digital economy, and a significant wage premium for employees possessing digital skills. It has been established that most reasons for job changes are associated with non-material factors, such as corporate culture, employee engagement, and opportunities for professional development.

A conceptual model for the development of motivational management at IT enterprises and a phased model of its evolution—from basic financial incentives to personalized digital human capital management systems—are proposed. The key directions for the development of motivational management have been identified, including the personalization of motivational programs, the development of continuous learning systems, the integration of HR analytics and digital HR platforms, and the strengthening of corporate culture and talent retention programs. The scientific novelty of the study lies in substantiating a comprehensive approach to the development of motivational management in IT enterprises, integrating economic, socio-psychological, professional development, and digital personnel management tools while taking into account the specific features of IT companies operating in a globalized digital economy.

Keywords: motivational management; IT sector; human capital; digital transformation; employee engagement; HR analytics; digital HR technologies; motivation personalization; corporate culture; labor productivity.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки дедалі більшого значення набувають процеси цифрової трансформації, поширення інноваційних технологій та зростання ролі інтелектуального капіталу. У цих умовах посилюється конкуренція між компаніями за кваліфікованих працівників, здатних генерувати нові ідеї та забезпечувати високі результати діяльності. Особливо яскраво зазначені тенденції проявляються в ІТ-секторі, який сьогодні виступає одним із ключових чинників економічного зростання в багатьох країнах світу. Для України сфера інформаційних технологій залишається стратегічно важливою галуззю, що забезпечує значні валютні надходження від експорту послуг, створює сучасні робочі місця та сприяє розвитку інноваційної економіки.

Особливістю функціонування ІТ-підприємств є визначальна роль людського капіталу в забезпеченні їхньої конкурентоспроможності. Якщо для вироб-



ничих компаній вагоме значення мають матеріальні ресурси та технологічна база, то успіх ІТ-бізнесу значною мірою залежить від професійних знань працівників, їхньої креативності, здатності до постійного навчання та готовності впроваджувати інноваційні рішення. Саме тому ефективне управління мотивацією персоналу стає одним із пріоритетних напрямів менеджменту.

Сучасний ринок праці демонструє суттєву трансформацію мотиваційних очікувань працівників. Матеріальна винагорода й надалі залишається важливим стимулом, однак дедалі більшого значення набувають можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи, сприятливий психологічний клімат у колективі, якісна корпоративна культура та можливість підтримувати баланс між роботою й особистим життям. Крім того, поширення дистанційних форматів зайнятості створило нові умови конкуренції, за яких українські ІТ-фахівці отримали доступ до глобального ринку праці, а роботодавці змушені шукати нові підходи до утримання цінних кадрів.

Водночас діяльність українських ІТ-компаній відбувається в умовах додаткових викликів, пов'язаних із наслідками повномасштабної війни. Міграція населення, зміни на ринку праці, зростання психологічного навантаження та високий рівень невизначеності істотно впливають як на працівників, так і на діяльність підприємств загалом. За таких обставин мотиваційний менеджмент виконує не лише функцію підвищення продуктивності праці, а й стає важливим інструментом збереження кадрового потенціалу, підтримання лояльності персоналу та забезпечення стійкого розвитку компаній.

Усе зазначене зумовлює необхідність детального вивчення сучасних підходів до мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, пошуку ефективних методів стимулювання персоналу та розроблення адаптивних механізмів управління людським капіталом, здатних відповідати вимогам цифрової економіки та сучасним соціально-економічним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотиваційного менеджменту вже тривалий час перебувають у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розроблення теоретичних засад цієї проблематики зробив Д. С. Бутенко [1], який розглядає мотиваційний менеджмент як цілісну систему управлінських заходів, спрямованих на створення умов для максимальної реалізації трудового потенціалу працівників та досягнення стратегічних результатів діяльності підприємства.

На важливості вдосконалення механізмів мотивації персоналу акцентує увагу О. А. Шаповал [3]. Науковець зазначає, що ефективність управління людськими ресурсами значною мірою визначається здатністю керівництва поєднувати матеріальні стимули із соціально-психологічними інструментами впливу, враховуючи при цьому індивідуальні потреби працівників та їхні професійні очікування.



Вагомий внесок у дослідження факторів мотивації працівників зробили В. П. Данг та Д. Дао Нгок Фуонг [6]. На основі проведених досліджень автори дійшли висновку, що найбільш результативними є такі системи мотивації, які поєднують матеріальне заохочення з можливостями професійного зростання, розвитку компетентностей та самореалізації працівників.

Суттєвий вплив на розвиток сучасних уявлень про трудову мотивацію мали дослідження К. П. Німеца та Г. Б. Спенс [12]. У своїх працях автори обґрунтовують концепцію оптимальної мотивації праці, відповідно до якої високі результати діяльності досягаються за умови створення робочого середовища, що забезпечує задоволення базових психологічних потреб людини. Подібний підхід простежується і в роботах А. Токарж та Д. Маліновської [18], які розглядають мотивацію працівників як один із ключових чинників забезпечення сталого розвитку організацій.

Психологічні аспекти мотивації трудової діяльності висвітлено у працях С. А. Р. Хоссейні [10], А. Сінгха [14] та В. Р. Томпсона [17]. Дослідники аналізують природу мотиваційної поведінки людини, чинники формування внутрішньої мотивації та їхній вплив на результати професійної діяльності. У сучасній науковій літературі особлива увага приділяється також взаємозв'язку між рівнем мотивації персоналу, його залученістю до роботи та загальною ефективністю функціонування організації.

Мета статті. Метою дослідження є поглиблене вивчення особливостей мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку галузі, оцінка впливу мотиваційних інструментів на ефективність використання людського капіталу, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції за кваліфікованих фахівців.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасної економіки знань людський капітал дедалі більше визначає успішність і конкурентоспроможність підприємств, особливо в ІТ-галузі. На відміну від традиційних видів економічної діяльності, де ключову роль відіграють матеріальні ресурси та виробничі потужності, основним джерелом створення цінності в ІТ-компаніях є знання, професійні навички та інтелектуальний потенціал працівників. Саме від рівня їхньої компетентності, здатності до інновацій та зацікавленості в результатах роботи значною мірою залежить ефективність функціонування підприємства.

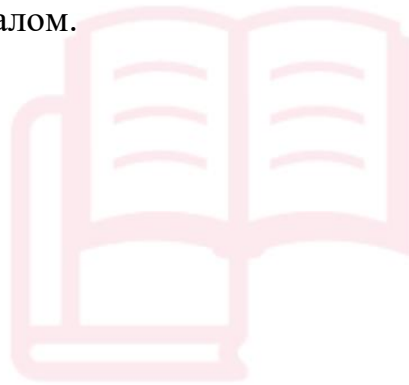
У контексті діяльності ІТ-підприємств мотиваційний менеджмент доцільно розглядати як систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для професійної реалізації працівників, розвитку їхніх компетентностей та досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективність такої системи значною мірою залежить від здатності організації враховувати індивідуальні потреби співробітників, підтримувати їхній професійний розвиток,



формувати позитивне робоче середовище та забезпечувати високий рівень залученості до діяльності підприємства.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що мотиваційний менеджмент сьогодні ґрунтується на принципах індивідуального підходу, гнучкості, адаптивності, безперервного навчання та активного використання цифрових технологій у HR-процесах. Саме такі підходи найбільшою мірою відповідають особливостям функціонування ІТ-компаній, діяльність яких характеризується високою динамічністю, швидкими технологічними змінами та постійною потребою в розвитку людського потенціалу.

Запропонована схема (рис. 1) демонструє взаємозв'язок між зовнішніми факторами розвитку ІТ-галузі та внутрішніми механізмами мотиваційного менеджменту. Особливістю сучасного етапу розвитку підприємств ІТ-сфери є поступове зміщення акцентів від традиційних матеріальних стимулів до комплексного використання інструментів професійного розвитку та цифрових технологій управління персоналом.



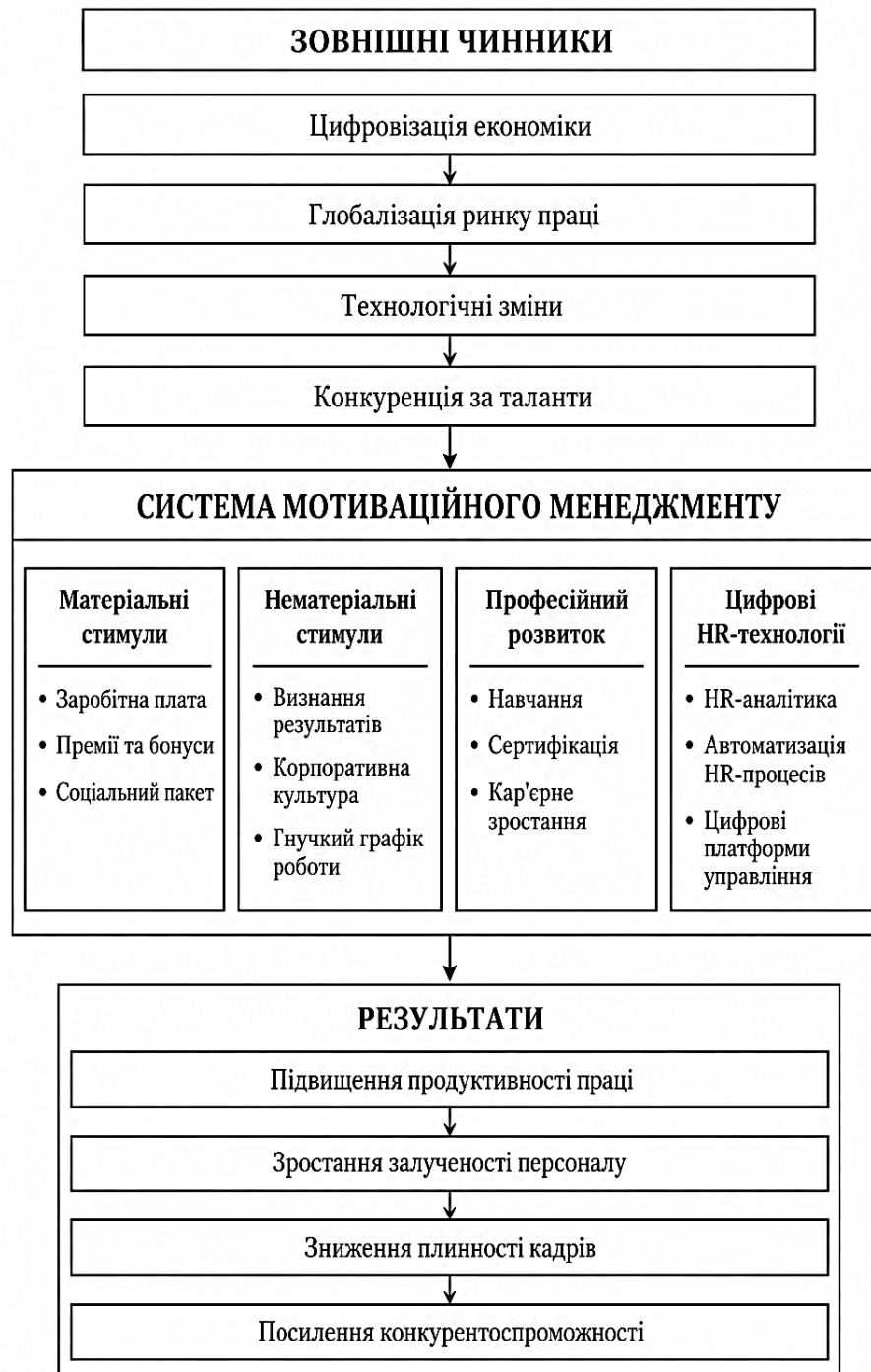


Рис. 1. Концептуальна модель розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери

Джерело: сформовано авторами

Для оцінювання ролі мотиваційного менеджменту доцільно проаналізувати динаміку оплати праці у сфері інформації та телекомунікацій, яка є одним із



ключових індикаторів привабливості галузі для висококваліфікованих працівників.

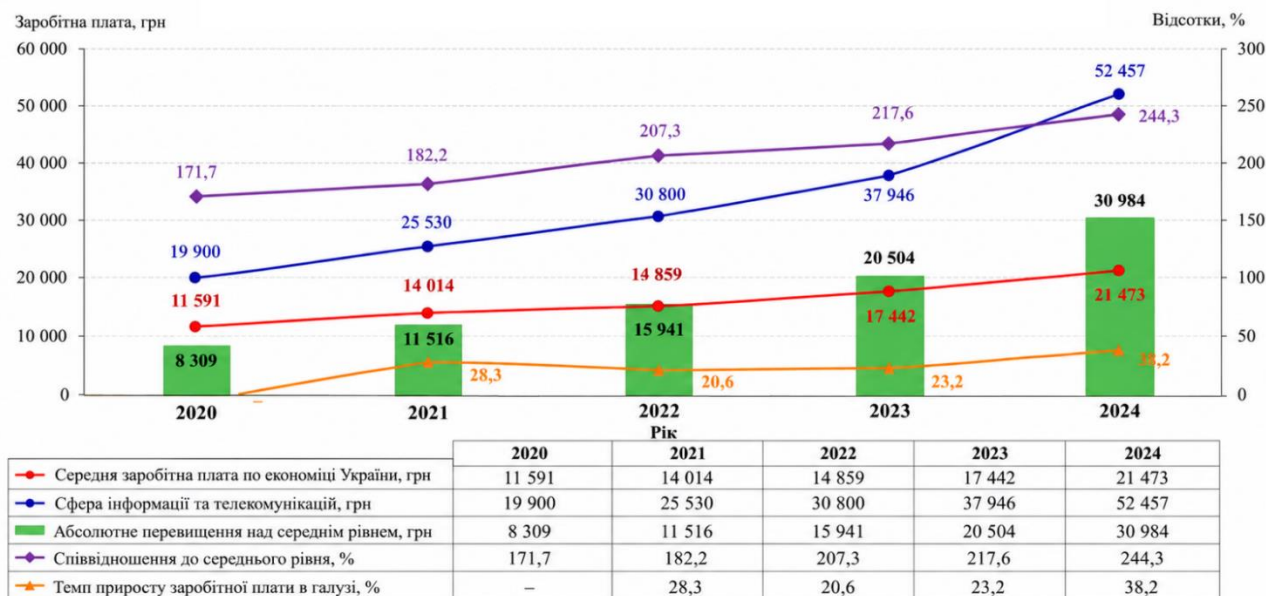


Рис. 2. Динаміка середньомісячної заробітної плати в Україні та у сфері інформації та телекомунікацій у 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано авторами за даними [2]

Представлені показники (рис. 2) засвідчують стабільне підвищення рівня оплати праці у сфері інформації та телекомунікацій. Якщо у 2020 році середня заробітна плата в галузі перевищувала середній показник по економіці приблизно у 1,7 раза, то вже у 2024 році це співвідношення наблизилось до 2,5 раза. Така динаміка є наслідком високого попиту на кваліфікованих спеціалістів, активного розвитку цифрових технологій та тісної інтеграції українських ІТ-компаній у світовий ринок послуг.

Водночас результати досліджень А. Червінської-Любчик та Н. Янковяк [5] показують, що матеріальна винагорода, хоча й залишається важливою складовою мотивації, вже не є головним критерієм під час вибору роботодавця для представників молодших поколінь. Для працівників ІТ-галузі дедалі більшої ваги набувають перспективи професійного зростання, гнучкий формат роботи, можливість підтримувати баланс між професійним і особистим життям, а також сприятлива корпоративна культура.

Схожих висновків дійшли К. П. Німець та Г. Б. Спенс [12], які наголошують, що стійка мотивація формується не лише завдяки зовнішнім заохоченням. Не менш важливим є створення умов для задоволення внутрішніх потреб праців-



ників, зокрема потреб у самостійності, професійній компетентності, розвитку та якісній взаємодії з колегами.

Отже, сучасні підходи до мотиваційного менеджменту в ІТ-секторі поступово відходять від домінування суто економічних стимулів. Натомість усе більшого поширення набувають комплексні системи управління людським капіталом, які поєднують матеріальні заохочення із соціально-психологічними, професійно-розвитковими та цифровими інструментами впливу.

Статистичні дані свідчать (рис. 3), що сфера інформації та телекомунікацій демонструє вищі темпи розвитку порівняно з багатьма іншими галузями економіки. Навіть в умовах воєнного стану ІТ-сектор залишається одним із найбільш стабільних сегментів національної економіки. Значною мірою це пояснюється гнучкістю бізнес-процесів, орієнтацією компаній на міжнародні ринки та широким використанням дистанційних форматів роботи.

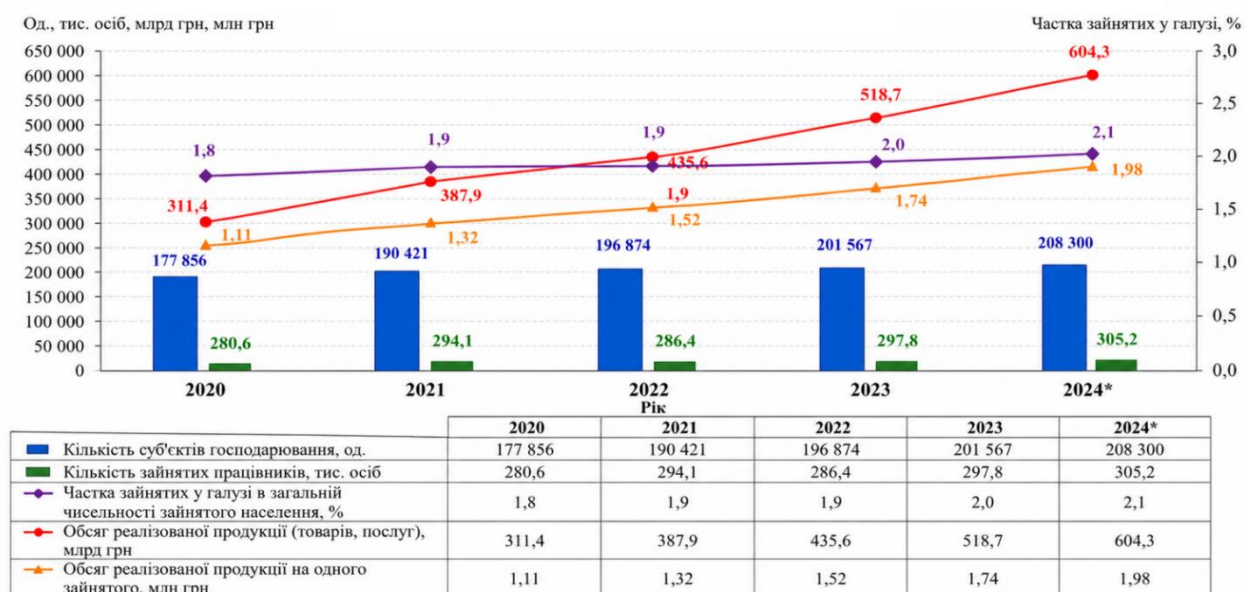


Рис. 3. Основні показники розвитку сфери інформації та телекомунікацій України у 2020–2024 рр.

*станом на останні оприлюднені статистичні дані та розрахунки авторів.

Джерело: сформовано авторами за даними [2].

Наведені показники дають підстави говорити про поступове розширення масштабів діяльності підприємств інформаційно-комунікаційного сектору. Особливої уваги заслуговує динаміка обсягів реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника. За досліджуваний період цей показник збільшився майже на 78 %, що свідчить про зростання продуктивності праці та більш ефективне використання людського капіталу.



Варто зазначити, що в ІТ-сфері підвищення продуктивності значною мірою пов'язане з якістю управління персоналом і застосовуваними мотиваційними механізмами. На відміну від багатьох традиційних галузей, де результативність праці значною мірою залежить від технічного оснащення та виробничих потужностей, у діяльності ІТ-компаній визначальну роль відіграють професійні компетентності працівників, їхня здатність до творчого мислення, швидкого навчання та активної участі в реалізації проєктів.

Результати дослідження В. П. Данга та Д. Дао Нгок Фуонг [6] підтверджують, що ефективна система мотивації повинна враховувати не лише економічні, а й організаційні та психологічні аспекти трудової діяльності. На думку авторів, найбільший вплив на мотивацію працівників мають можливості професійного розвитку, відкритість комунікації між керівництвом і персоналом, справедливий підхід до винагороди та комфортні умови праці.

Подібної точки зору дотримуються також С. А. Р. Хоссейні [10] та А. Сінгх [14]. У своїх роботах вони підкреслюють необхідність відмови від традиційних підходів до стимулювання праці та переходу до більш гнучких систем мотивації, орієнтованих на потреби, очікування й професійні цілі працівників.

Для поглибленого розуміння сучасних тенденцій розвитку мотиваційного менеджменту доцільно звернутися до міжнародних статистичних досліджень, які характеризують рівень залученості персоналу, темпи цифрової трансформації економіки та вплив цифрових навичок на конкурентоспроможність працівників на сучасному ринку праці.

Таблиця 1

Динаміка ключових показників залученості персоналу та ефективності мотиваційного менеджменту у світі

Показник	2022	2023	2024	2025
Частка залучених працівників у світі, %	23	23	21	20
Частка залучених менеджерів, %	31	30	27	22
Частка працівників, які вважають ринок праці сприятливим для пошуку нової роботи, %	52	50	51	52
Частка працівників, які активно шукають нову роботу, %	48	49	51	52
Втрати світової економіки через низьку залученість персоналу, трлн дол. США	8,8	8,9	9,6	10,0

Джерело: сформовано авторами за даними Gallup State of the Global Workplace [7; 8].

Наведені статистичні показники (табл. 1.) свідчать про негативну динаміку рівня залученості працівників у світовій економіці. Упродовж 2022–2025 років частка залученого персоналу зменшилася з 23 % до 20 %, тоді як серед менеджерів цей показник скоротився ще відчутніше – з 31 % до 22 %. Водночас більше половини працівників розглядають можливість зміни місця роботи, що вказує на посилення конкуренції між роботодавцями за кваліфіковані кадри.



Для підприємств ІТ-сфери такі тенденції є особливо важливими, оскільки висококваліфіковані спеціалісти мають широкі можливості професійної мобільності та можуть досить швидко змінювати роботодавця. За таких умов питання мотивації, підтримання залученості персоналу та формування сприятливого робочого середовища набувають стратегічного значення для компаній.

Подальша еволюція мотиваційного менеджменту значною мірою пов'язана з прискоренням цифрової трансформації економіки, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та розширенням масштабів цифрового сектору. Саме ці процеси формують нові вимоги до систем управління персоналом.

Таблиця 2

Показники розвитку цифрової економіки та ІКТ-сектору в країнах OECD

Показник	Значення
Середній темп зростання ІКТ-сектору в країнах OECD у 2013–2023 рр., %	6,3
Середній темп зростання всієї економіки OECD, %	2,1
Співвідношення темпів зростання ІКТ-сектору до загальної економіки, разів	3,0
Темп зростання ІКТ-сектору у 2023 р., %	7,6
Кількість країн OECD із зростанням ІКТ понад 10 % у 2023 р.	5
Максимальний середній темп зростання ІКТ-сектору серед країн OECD, %	понад 9
Мінімальний середній темп зростання ІКТ-сектору серед країн OECD, %	менше 3
Розрив між країнами-лідерами та аутсайдерами, в.п.	понад 10

Джерело: сформовано автором за даними OECD Digital Economy Outlook [13].

Як свідчать дані таблиці 2, цифрова економіка розвивається значно швидше за інші сектори господарства. Протягом останнього десятиріччя темпи зростання ІКТ-сектору в країнах OECD були приблизно утричі вищими порівняно із загальноекономічними показниками. Подібна динаміка формує постійно зростаючий попит на ІТ-фахівців, що посилює конкуренцію між роботодавцями та змушує компанії впроваджувати більш ефективні системи мотивації й утримання персоналу.

Таблиця 3

Вплив цифрових навичок та мотиваційних факторів на конкурентоспроможність працівників ІТ-сфери

Показник	Значення
Кількість працівників, опитаних у дослідженні AWS-Gallup	понад 30 тис.
Кількість роботодавців, опитаних у дослідженні	понад 9 тис.
Кількість країн дослідження	19
Кількість країн, проаналізованих через вакансії	33
Премія до заробітної плати працівників із цифровими навичками, %	14–65



Показник	Значення
Частка працівників, які залишають роботодавця через проблеми залученості та корпоративної культури, %	37
Частка працівників, які залишають роботодавця через проблеми work-life balance та добробуту, %	31
Сукупна частка звільнень через нематеріальні мотиваційні фактори, %	68

Джерело: сформовано авторами за даними AWS-Gallup Global Digital Skills Study [16].

Результати міжнародних досліджень свідчать про суттєві зміни у підходах до мотивації працівників в умовах цифрової економіки. Фахівці, які володіють сучасними цифровими навичками та компетентностями, отримують заробітну плату на 14–65 % вищу порівняно з працівниками, які не мають відповідної підготовки. Водночас аналіз причин зміни місця роботи показує, що вирішальне значення дедалі частіше мають не матеріальні стимули. Значна частина працівників звертає увагу на корпоративну культуру компанії, рівень залученості до робочих процесів, можливості професійного зростання та здатність роботодавця забезпечити баланс між трудовою діяльністю й особистим життям. Загалом саме нематеріальні фактори формують близько 68 % причин звільнення персоналу.

Отримані результати підтверджують, що ефективна система мотиваційного менеджменту в ІТ-сфері не може обмежуватися лише фінансовими заохоченнями. У сучасних умовах успішні компанії поєднують матеріальні стимули з інструментами професійного розвитку, підтримкою сприятливого робочого середовища, розвитком корпоративної культури та впровадженням індивідуалізованих підходів до мотивації. Проведений аналіз дає підстави визначити основні напрями подальшого розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, які найбільшою мірою відповідають сучасним викликам цифрової економіки та тенденціям розвитку ринку праці.

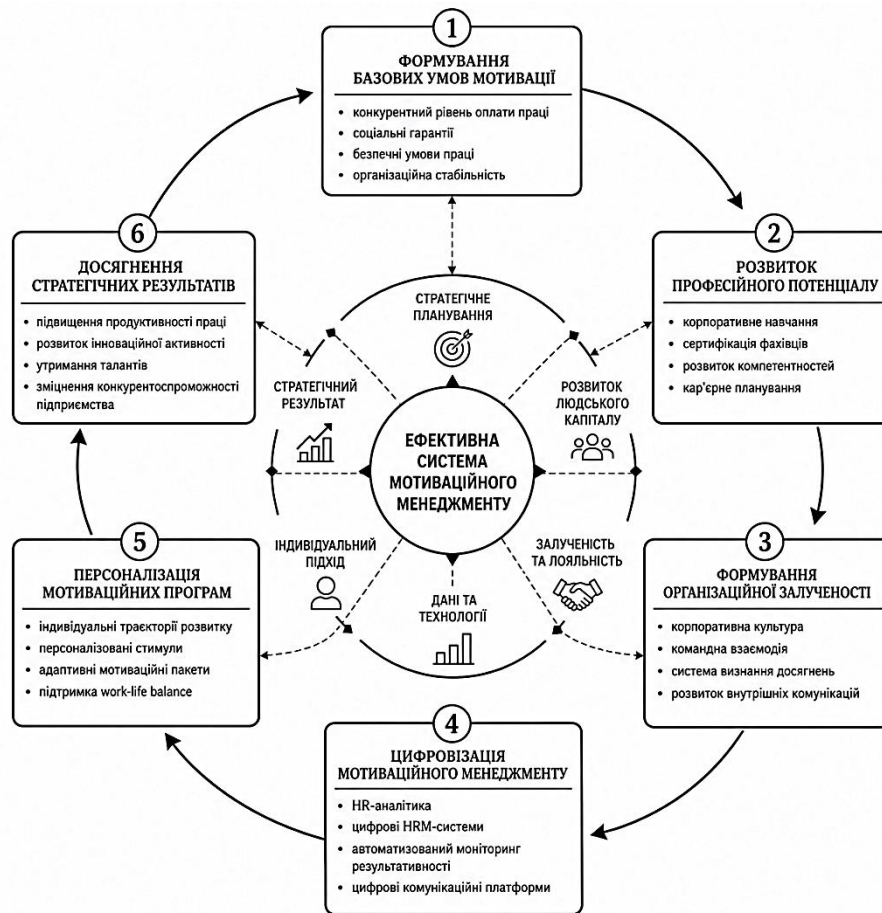


Рис. 4. Етапи розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери

Джерело: сформовано авторами

Запропонована на рисунку 4 модель відображає сучасну трансформацію мотиваційного менеджменту – від використання переважно матеріальних стимулів до комплексних цифрових підходів в управлінні людським капіталом. Її практичне застосування сприяє узгодженню інтересів працівників і роботодавців, що має особливе значення в умовах зростаючого дефіциту кваліфікованих ІТ-фахівців та високої конкуренції за таланти.

Для підприємств ІТ-сфери особливу роль відіграє інтеграція цифрових технологій у процеси управління персоналом. Застосування інструментів HR-аналітики відкриває можливості для постійного відстеження рівня задоволеності працівників, виявлення потенційних ризиків плинності кадрів, оцінювання результативності мотиваційних програм і своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведене дослідження дозволило виокремити основні тенденції, які характеризують сучасний розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-



сфери: перехід від уніфікованих підходів до персоналізованих мотиваційних програм; зростання значення нематеріальних інструментів стимулювання праці; активне впровадження цифрових HR-рішень та аналітичних систем; посилення ролі корпоративної культури в управлінні персоналом; орієнтація на довгострокове утримання та розвиток талантів; розширення можливостей для безперервного професійного навчання.

Висновки. Проведене дослідження показало, що в умовах цифрової економіки мотиваційний менеджмент стає одним із визначальних чинників успішного функціонування підприємств ІТ-сфери. Посилення ролі людського капіталу, конкуренція за висококваліфікованих фахівців на глобальному ринку праці та зміна пріоритетів працівників вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом і впровадження більш гнучких мотиваційних механізмів.

Результати дослідження свідчать, що сучасний мотиваційний менеджмент уже не обмежується матеріальним стимулюванням працівників. Ефективна система мотивації передбачає поєднання різних інструментів впливу, серед яких особливе значення мають професійне навчання, кар'єрне планування, програми наставництва, підтримка корпоративної культури та використання персоналізованих мотиваційних рішень.

Скорочення рівня залученості працівників у світі, швидке зростання цифрового сектору та підвищення цінності цифрових компетентностей формують нові вимоги до систем управління персоналом. За таких умов найбільш результативними є комплексні моделі мотиваційного менеджменту, які поєднують матеріальні стимули з можливостями професійного розвитку, цифровими HR-інструментами та індивідуальними програмами підтримки працівників. Їх застосування сприяє утриманню талановитих фахівців, підвищенню продуктивності праці та зміцненню ринкових позицій ІТ-компаній.

Література

1. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 142–148. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21914>
2. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua>
3. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153–156. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/12151>
4. Czerwińska-Lubszczyk A., Jankowiak N. Motivation in the Workplace – A Generational Perspective. *Management Systems in Production Engineering*. 2025. Vol. 33, No. 1. P. 100–114. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0011>.
5. Czerwińska-Lubszczyk A., Jankowiak N. Motivation in the Workplace – Gender Perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. No. 214. P. 39–54. URL: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2025/02/214-Czerwi%C5%84ska-Lubszczyk-Jankowiak.pdf>



6. Dang V. P., Dao Ngoc Phuong D. Factors that Affect Workplace Motivation of Office Employees: Survey in the Intracom Group. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024. Vol. 18, No. 5. P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-024>
7. Gallup State of the Global Workplace 2026: Global Data Summary. Global data summary – State of the Global Workplace 2026. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx>
8. Gallup State of the Global Workplace Report. State of the Global Workplace Report. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>
9. Growth of digital economy outperforms overall growth across OECD. Growth of digital economy outperforms overall growth across OECD. OECD, 14 May 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2024/05/growth-of-digital-economy-outperforms-overall-growth-across-oecd.html>
10. Hosseini S. A. R. Factors Affecting Employee Motivation. *Management and Administrative Sciences Review*. 2014. Vol. 3, Issue 4 (Special Issue). P. 713–723.
11. Nawaz A., Soomro S. A., Anwar R. S., Kallmuenzer A. Family Motivation in the Workplace: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 2026. Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2025-0384>
12. Niemiec C. P., Spence G. B. Optimal Motivation at Work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* / eds. L. G. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave, J. Passmore. Chichester : Wiley Blackwell, 2016. P. 119–138. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch6>.
13. OECD Digital Economy Outlook 2024. OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1). Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/publication/digital-economy-outlook/2024/>
14. Singh A. *Employee Motivation: A Study on Modern Workplace Motivation* [Electronic resource]. 2017. URL: <http://digitalrepository.cipmlk.org/handle/1/933>
15. Taris T. W. Workplace Engagement and Motivation. *Advances in Motivation Science* / ed. by A. J. Elliot. Amsterdam : Elsevier, 2023. Vol. 10. P. 179–213. DOI: <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2022.11.005>
16. The Amazon Web Services-Gallup Global Digital Skills Study. The Amazon Web Services-Gallup Global Digital Skills Study: The Economic Benefits of a Tech-Savvy Workforce. Gallup, Amazon Web Services. URL: <https://www.gallup.com/analytics/402284/aws-digital-skills-study.aspx>
17. Thompson W. R. Motivational Factors in Development. *Australian Journal of Psychology*. 1958. Vol. 10, No. 2. P. 127–143. DOI: <https://doi.org/10.1080/00049535808255960>.
18. Tokarz A., Malinowska D. From Psychological Theoretical Assumptions to New Research Perspectives in Sustainability and Sustainable Development: Motivation in the Workplace. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 8. Art. 2222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11082222>.

References

1. Butenko, D. S. (2019). Motyvatsiyni menedzhment u pidpriiemnytskii diialnosti [Motivational management in entrepreneurial activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 20, 142–148. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21914>
2. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: <https://stat.gov.ua>
3. Shapoval, O. A. (2024). Motyvatsiyni mekhanizm rehuliuвання systemy upravlinnia personalom [Motivational mechanism for regulating the personnel management system]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, 189, 153–156. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/12151>



4. Czerwińska-Lubszczyk, A., & Jankowiak, N. (2025). Motivation in the workplace – A generational perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 33(1), 100–114. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0011>
5. Czerwińska-Lubszczyk, A., & Jankowiak, N. (2024). Motivation in the workplace – Gender perspective. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization and Management Series*, 214, 39–54. <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2025/02/214-Czerwi%C5%84ska-Lubszczyk-Jankowiak.pdf>
6. Dang, V. P., & Dao Ngoc Phuong, D. (2024). Factors that affect workplace motivation of office employees: Survey in the Intracom Group. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), 1–27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-024>
7. Gallup. (2026). State of the Global Workplace 2026: Global data summary. <https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx>
8. Gallup. State of the Global Workplace Report. <https://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>
9. OECD. (2024, May 14). Growth of digital economy outperforms overall growth across OECD. <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2024/05/growth-of-digital-economy-outperforms-overall-growth-across-oecd.html>
10. Hosseini, S. A. R. (2014). Factors affecting employee motivation. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(4, Special Issue), 713–723.
11. Nawaz, A., Soomro, S. A., Anwar, R. S., & Kallmuenzer, A. (2026). Family motivation in the workplace: An integrative review and future research agenda. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2025-0384>
12. Niemiec, C. P., & Spence, G. B. (2016). Optimal motivation at work. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 119–138). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch6>
13. OECD. (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024* (Vol. 1). OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publication/digital-economy-outlook/2024/>
14. Singh, A. (2017). Employee motivation: A study on modern workplace motivation. <http://digitalrepository.cipmlk.org/handle/1/933>
15. Taris, T. W. (2023). Workplace engagement and motivation. In A. J. Elliot (Ed.), *Advances in Motivation Science* (Vol. 10, pp. 179–213). *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2022.11.005>
16. Gallup, & Amazon Web Services. The Amazon Web Services-Gallup Global Digital Skills Study: The Economic Benefits of a Tech-Savvy Workforce. <https://www.gallup.com/analytics/402284/aws-digital-skills-study.aspx>
17. Thompson, W. R. (1958). Motivational factors in development. *Australian Journal of Psychology*, 10(2), 127–143. <https://doi.org/10.1080/00049535808255960>
18. Tokarz, A., & Malinowska, D. (2019). From psychological theoretical assumptions to new research perspectives in sustainability and sustainable development: Motivation in the workplace. *Sustainability*, 11(8), Article 2222. <https://doi.org/10.3390/su11082222>

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 351.712:[330.43:510.66]

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-657-666](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-657-666)

Бородавко Олександр Миколайович здобувач третього рівня вищої освіти бюджетної форми навчання кафедри інформатики та системології, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0006-0485-1429>

Безкоровайний Віталій Сергійович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформатики та системології, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-4998-8385>

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ

Анотація. У статті проаналізовано та порівняно різні математичні підходи до оцінки ризиків у сфері публічних закупівель в Україні. Детально розглянуто обмеження традиційних методів, зокрема регресійного аналізу та моделювання Монте-Карло. Доведено, що ці класичні інструменти не здатні ефективно працювати з корупційними загрозами, оскільки вимагають точних числових даних та повної статистики. Натомість реальні корупційні ризики за своєю природою є прихованими, не мають чіткої історії та складаються переважно з якісних і суб'єктивних параметрів, які неможливо описати звичайними лінійними моделями.

Обґрунтовано, що для якісного моніторингу публічних закупівель у системі ProZorro потрібен перехід до сучасних інструментів штучного інтелекту. У роботі розглянуто поточний досвід використання алгоритмів машинного навчання в модулях DoZorro. Виділено їхній головний недолік – проблему «чорного ящика». Машинне навчання видає результат, але не пояснює логіку прийняття рішень, що суттєво обмежує використання таких даних у юридичній та аудиторській практиці, де потрібні чіткі докази.

Як зручну й ефективну альтернативу запропоновано застосування методів нечіткої логіки (Fuzzy Logic). Показано, що використання слів природної мови (лінгвістичних змінних) та логічних правил «ЯКЩО–ТОДІ» дозволяє математично оцифрувати реальний досвід експертів навіть за умов браку інформації. Наприкінці статті окреслено перспективи впровадження гібридних нейро-нечітких систем. Такий підхід дозволить об'єднати швидкість обробки даних машинного навчання з прозорістю нечіткої логіки, забезпечуючи точну, зрозумілу та обґрунтовану оцінку корупційних ризиків.



Ключові слова: математичне моделювання, оцінка ризиків, корупційні ризики, штучний інтелект, машинне навчання, нечітка логіка, Прозорро.

Borodavko Oleksandr Mykolaiovych PhD Student (State-Funded) at the Department of Informatics and Systemology, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0006-0485-1429>

Bezkorovainyi Vitalii Serhiiovych Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Informatics and Systemology, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-4998-8385>

PROSPECTS FOR APPLYING FUZZY LOGIC TO MINIMIZE CORRUPTION IN PUBLIC PROCUREMENT

Abstract. The article analyzes and compares different mathematical approaches to risk assessment in the field of public procurement in Ukraine. The limitations of traditional methods, including regression analysis and Monte Carlo simulation, are examined in detail. It is proved that these classical tools are unable to work effectively with corruption threats because they require precise numerical data and complete statistics. Instead, real corruption risks are hidden by nature, lack a clear history, and consist mostly of qualitative and subjective parameters that cannot be described by regular linear models.

It is substantiated that for high-quality monitoring of public procurement in the ProZorro system, a transition to modern artificial intelligence tools is needed. The paper reviews the current experience of using machine learning algorithms in DoZorro modules. Their main disadvantage – the «black box» problem – is highlighted. Machine learning provides a result but does not explain the decision-making logic, which significantly limits the use of such data in legal and auditing practice where clear evidence is required.

As a convenient and effective alternative, the application of fuzzy logic methods is proposed. It is shown that using natural language words (linguistic variables) and «IF-THEN» logical rules allows mathematically accurate digitizing of the real experience of experts, even under conditions of lack of information. At the end of the article, the prospects of implementing hybrid neuro-fuzzy systems are outlined. This approach will combine the data processing speed of machine learning with the transparency of fuzzy logic, providing an accurate, understandable, and well-founded assessment of corruption risks.

Keywords: mathematical modeling, risk assessment, corruption risks, artificial intelligence, machine learning, fuzzy logic, ProZorro.



Постановка проблеми. Сфера публічних закупівель в Україні, що оперує значними обсягами бюджетних коштів через електронну систему ProZorro, залишається одним із найбільш вразливих секторів економіки щодо зловживань та корупційних проявів. Попри досягнутий рівень прозорості, існуючі процедури контролю потребують автоматизованих інтелектуальних інструментів, здатних оперативно виявляти ознаки прихованих порушень, картельних змов чи неправомірних дискримінаційних дій. Ефективна мінімізація таких загроз безпосередньо залежить від точності та своєчасності їхньої кількісної оцінки на етапі моніторингу тендерної діяльності.

Специфіка корупційного ризику полягає в його прихованій природі, відсутності чіткої статистичної історії та домінуванні якісних, суб'єктивних параметрів. Застосування класичних методів економетричного моделювання, таких як регресійний аналіз чи імітаційне моделювання Монте-Карло, виявляється неефективним у цій сфері. Ці традиційні підходи вимагають жорсткої числової точності, лінійності зв'язків та повної статистичної інформації, що є принципово недосяжним для опису нелінійних і нечітких корупційних патернів.

Сучасні алгоритми машинного навчання частково вирішують проблему обробки великих масивів даних, проте вони часто стикаються із проблемою «чорного ящика», не дозволяючи простежити логіку прийняття рішень, що є критичним для правової й аудиторської практики. За таких умов виникає гостра науково-практична потреба у впровадженні методів нечіткої логіки (Fuzzy Logic), які здатні адекватно формалізувати суб'єктивні експертні судження та забезпечити прозору, інтерпретовану оцінку ризиків в умовах інформаційної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання математичного моделювання, оцінки ризиків та впровадження інтелектуальних систем у сферу контролю за публічними фінансами перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Теоретичні та прикладні аспекти кількісної оцінки ризиків за допомогою імітаційного моделювання та нечіткої логіки досліджено у працях М. Хрідая [2]. Специфіку виявлення корупційних загроз та посилення контролю у публічних закупівлях детально висвітлюють С. Шарма, А. Сенгупта та С. Панджа [3]. Сучасні можливості застосування методів штучного інтелекту, зокрема нечіткої логіки, нейронних мереж і машинного навчання для управління ризиками, узагальнено в оглядовій роботі К. Мітракаса, А. Ксантопулоса та Д. Кулуріотіса [4]. Оцінці корупційних ризиків безпосередньо у вітчизняній практиці закупівель присвячено дослідження В. Сірка [5], а практичним аспектам автоматизації виявлення порушень за допомогою ШІ-модулів DoZorro – аналітичні матеріали Transparency International Ukraine [6]. Загальний потенціал використання нечіткої логіки для оцінювання ризиків у фінансовій сфері в умовах невизначеності проаналізовано у системному огляді М. Санчес-Роджера, М. Олівер-Альфонсо та С. Санчіс-Педрегоси [7].



Попри активне впровадження методів машинного навчання в аналітичні модулі системи ProZorro, поза увагою дослідників залишається проблема інтерпретованості отриманих результатів. Більшість сучасних алгоритмів штучного інтелекту функціонують за принципом «чорного ящика», що унеможливує відстеження логіки прийняття рішень і обмежує їхнє використання в юридичній та аудиторській практиці. Крім того, наявні системи моніторингу недостатньо адаптовані до інтеграції суб'єктивного досвіду експертів та роботи в умовах гострої неповноти вхідних даних про приховані корупційні схеми. Саме математична формалізація якісних експертних оцінок та створення прозорих гібридних нейро-нечітких моделей потребують подальшого теоретичного обґрунтування.

Метою статті є теоретичне обґрунтування застосування різних математичних підходів до кількісної оцінки ризиків, аналіз обмежень класичних моделей та доведення необхідності використання методів нечіткої логіки як найбільш адекватного інструменту штучного інтелекту для мінімізації корупційних загроз у системі публічних закупівель.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі, де інформаційні технології проникли в усі сфери життя, ефективне управління ризиками стало не просто бажаною практикою, а критичною необхідністю. Кожна економічна операція, від купівлі хліба до будівництва мосту, несе в собі певний ступінь невизначеності та потенційних загроз. Саме тому вчені та практики приділяють підвищену увагу математичному моделюванню – інструменту, який дозволяє перетворити цю невизначеність у чіткі, вимірювані показники.

Особливо гостро ця проблема стоїть у сфері публічних закупівель. Державні та комунальні закупівлі оперують мільярдами коштів платників податків, що робить цей сектор найбільш привабливим для зловживань та корупції. Корупційний ризик тут – це не просто теоретична загроза, а пряма фінансова втрата для держави. В Україні функціонує електронна система ProZorro, яка стала важливим кроком до прозорості [1]. Однак сама по собі прозорість не гарантує відсутності змови чи шахрайства. Потрібні інтелектуальні інструменти, які здатні автоматично виявляти ознаки порушень.

Традиційні математичні підходи, які чудово працюють у банківській справі чи страхуванні, виявляються недостатніми для боротьби з корупцією [7]. Це пов'язано з тим, що корупція, змова, недоброчесність – це якісні, суб'єктивні категорії, які важко виміряти за допомогою точних чисел. Наприклад, як точно виміряти «високий рівень ризику» чи «незначне відхилення»?

У широкому сенсі, ризик – це поєднання ймовірності події та її наслідків. Однак корупційний ризик є особливим. Це ймовірність того, що посадові особи, користуючись своїм становищем, приймуть рішення, яке завдасть шкоди інтересам держави чи громади [5].



У системі публічних закупівель корупційний ризик проявляється у багатьох формах:

- картельні змови (коли учасники домовляються про ціну, імітуючи конкуренцію);
- необґрунтоване відхилення пропозицій (коли переможцем обирається «свій» учасник, незважаючи на кращі пропозиції конкурентів);
- зміна умов договору (додаткові угоди, які значно збільшують початкову вартість).

Ключова особливість цих ризиків – вони не мають чіткої статистичної історії. На відміну від фінансових ризиків, де ми можемо порахувати, скільки разів за останні 10 років змінювався курс валют, корупційні дії є прихованими і часто виявляються лише частково. Тому більшість інформації про них є якісною (наприклад, «підозріла активність», «дуже велике відхилення ціни»). Ця якісна природа унеможливорює використання багатьох класичних математичних моделей.

Традиційні підходи до оцінки ризиків ґрунтуються на двох потужних математичних гілках: математичній статистиці та теорії ймовірностей.

Варто зазначити, що основою для цих підходів є економетричне моделювання (ЕММ), яке використовує статистичні методи для перевірки економічних теорій та прогнозування. Класичне ЕММ, таке як регресійний аналіз, встановлює суворі вимоги до якості даних та незалежності помилок. Хоча сучасні моделі штучного інтелекту (машинне навчання) є більш складними та нелінійними, методологічні вимоги ЕММ щодо надійності, значущості та перевірки гіпотез залишаються фундаментальними для всіх кількісних методів.

Регресійний аналіз – це статистичний метод, який дозволяє кількісно виміряти залежність між різними факторами та оцінити їхній вплив на досліджуваний показник. У класичній статистиці за допомогою графіків кореляції виділяють три базові сценарії взаємодії числових даних: пряму (позитивну), зворотну (негативну) або повну відсутність зв'язку (рис. 1).



Рисунок 1 – Базові типи кореляційної залежності
Джерело: створено авторами на основі [8]



Проте, коли мова йде про моделювання корупційних процесів, класичний регресійний аналіз виявляється неефективним. Цей метод має суттєві обмеження, які не дозволяють якісно оцінювати корупційні ризики, а саме:

- регресія вимагає, щоб усі змінні були виключно числовими. Водночас ключові корупційні фактори (наприклад, «ступінь політичного впливу», «рівень пов'язаності осіб» чи «прозорість ухвалення рішень») є якісними характеристиками, які неможливо безпомилково перетворити на просте число.

- метод регресії орієнтований на пошук передбачуваних лінійних залежностей. У реальних антикорупційних дослідженнях зв'язок часто є нелінійним, адже незначна зміна одного фактора може викликати суттєвий стрибок корупційного ризику, що математична регресія зафіксувати не здатна.

З огляду на це, наведені графіки видів кореляції (рис. 1) слугують лише базовим індикатором для простих технічних параметрів закупівель, тоді як прихована корупційна складова вимагає застосування більш гнучких та нелінійних методів аналізу.

Метод Монте-Карло – це інструмент імітаційного моделювання, який дозволяє прогнозувати різні сценарії розвитку подій на основі багаторазових розрахунків із випадковими числами. Принцип його роботи полягає в тому, що модель проводить тисячі комп'ютерних симуляцій, щоразу змінюючи вхідні параметри (наприклад, терміни доставки товару чи ринкові ціни). У результаті формується загальна картина, яка показує відсоткове співвідношення оптимістичних, песимістичних та найбільш вірогідних результатів тендерного проєкту.

Головна проблема методу Монте-Карло полягає в тому, що він вимагає точних математичних даних про розподіл ймовірностей для кожного чинника. Якщо ми можемо за статистикою вирахувати ймовірність інфляції чи зміни курсу валют, то ми не можемо мовою точних цифр оцінити ймовірність того, що двоє учасників тендеру таємно домовилися про ціну. Корупційні процеси за своєю природою є прихованими та нечіткими, а реальна статистика щодо них відсутня, що унеможливорює точний математичний прорахунок за цим методом.

Недоліки класичних методів, особливо їхня нездатність працювати з нечисловими ризиками, змушують шукати нові підходи. Саме тому в управлінні ризиками починають впроваджувати технології штучного інтелекту. Замість того, щоб намагатися втиснути все у жорсткі математичні формули, штучний інтелект здатний імітувати логіку людини. У сфері закупівель це дозволяє автоматизувати завдання, які раніше міг виконати лише досвідчений аналітик, наприклад, знаходити приховані зв'язки між учасниками тендерів, аналізувати складні тексти скарг та ухвалювати рішення в умовах, коли точних цифр немає.

Найбільш поширеними гілками штучного інтелекту у цій сфері є машинне навчання (ML). Машинне навчання – це набір алгоритмів, які дозволяють комп'ютеру навчатися на даних без прямого програмування для кожного



завдання. Існує кілька ключових завдань машинного навчання, які використовуються в ризик-менеджменті [4]:

- класифікація, або розподіл об'єктів на класи (наприклад, ризиковий тендер чи ні);
- регресія, прогнозування числового значення (наприклад, ймовірної ціни);
- кластеризація, групування схожих об'єктів (виявлення картельних груп);
- виявлення аномалій, знаходження незвичайних, підозрілих операцій в публічних закупівлях.

Ці завдання дозволяють штучному інтелекту перетворювати великі масиви тендерних даних на практичні висновки. За допомогою класифікації тендер можна віднести до ризикового (1) чи ні (0), а аномальний детектор виявляє незвичайні патерни, які можуть вказувати на шахрайство, наприклад, коли компанія, яка раніше вигравала незначні тендери, раптово отримує великий контракт [5].

У системі ProZorro та її аналітичних модулях (DoZorro) уже використовуються алгоритми машинного навчання для виявлення ознак змови, неправомірного відхилення пропозицій чи невідповідного дробіння закупівель [6]. Це дозволяє автоматично позначати підозрілі операції, значно зменшуючи навантаження на аудиторів.

Однак, незважаючи на свою потужність, більшість алгоритмів машинного навчання страждає від так званої «проблеми чорного ящика». Нейронна мережа може дати відповідь: «Ризик змови 98%», але не може чітко пояснити, чому вона прийняла це рішення. У сфері, де потрібні юридичні та аудиторські докази, це є серйозним обмеженням.

На противагу класичній двійковій логіці («так» або «ні», 1 або 0), нечітка логіка (Fuzzy Logic) дозволяє працювати з проміжними оцінками та невизначеністю. Цю концепцію запропонував професор Лотфі Заде у 1965 році. Він прагнув створити математичний підхід, який здатний описувати розмиті людські поняття та якісні характеристики, які неможливо виміряти точними числовими рамками.

Нечітка логіка дозволяє описувати явища не за допомогою чисел, а за допомогою лінгвістичних змінних – слів або виразів природної мови. Наприклад, замість того, щоб сказати, що «ціна на 10% вища за очікувану», що є чітким числом, нечітка логіка використовує термін «ціна висока».

Ключові концепції нечіткої логіки, які роблять її унікальною для аналізу корупційних ризиків:

- Функція належності (Membership Function) визначає, наскільки сильно елемент відповідає певній характеристиці. У нечіткій логіці об'єкт не обов'язково належить до певної групи на всі 100% або взагалі не належить до неї. Ступінь цієї належності вимірюється плавно – у діапазоні від 0 до 1. Наприклад, якщо



ціна тендеру відхилилася на 5%, то за оцінкою експерта це коливання може одночасно належати до двох різних категорій: до категорії «незначне відхилення» зі ступенем 0,8 (майже повністю підходить) або до категорії «помірне відхилення» зі ступенем 0,2 (слабко підходить).

– База правил «ЯКЩО-ТОДІ» формалізує знання експертів (аудиторів, юристів) у вигляді простих, зрозумілих правил: ЯКЩО (різниця цін дуже висока) ТА (кількість учасників мала), ТОДІ (ризик змови критичний) [7].

Такий підхід дозволяє математично описувати реальні людські судження, де немає чітких меж між «білим» та «чорним».

Нечітка логіка є найбільш адекватним інструментом для оцінки корупційних ризиків саме тому, що дозволяє безпосередньо «завантажувати» досвід людини в модель. Класичні методи вимагають даних, нечітка логіка вимагає знань. У сфері, де дані обмежені, а досвід аудиторів є безцінним, це є вирішальною перевагою.

Нечітка логіка вирішує проблему «чорного ящика» штучного інтелекту. Кожен результат у нечіткій системі можна простежити до конкретного правила «ЯКЩО-ТОДІ», яке його породило. Це означає, що система не просто скаже «ризик 0,8», а пояснить, що «ризик високий, тому що ціна висока, а учасників мало». Ця звітність є обов'язковою для юридичних та контрольних процедур.

Нечітка логіка здатна давати осмислені результати навіть за умови неповних або неточних вхідних даних, що є нормою у боротьбі з прихованими схемами.

Найсучасніші системи керування ризиками сьогодні поєднують різні інструменти штучного інтелекту для досягнення синергетичного ефекту. Цей підхід називається гібридні нейро-нечіткі системи. У ньому машинне навчання (зокрема нейронні мережі) використовується для автоматичного навчання на величезних масивах даних ProZorro. Воно може автоматично налаштовувати та оптимізувати функції належності та ваги правил у системі нечіткої логіки.

Нейронні мережі виконують роботу класифікатора (виявляють підозрілий тендер), а нечітка логіка виконує роботу інтерпретатора та оцінювача ступеня ризику (пояснює, чому він ризиковий, і надає кінцевий інтегральний показник). Така синергія забезпечує і високу точність, і високу прозорість [4].

Висновки. Традиційні математичні моделі, такі як регресійний аналіз чи метод Монте-Карло, мають фундаментальні обмеження при оцінці корупційних загроз, оскільки вони вимагають точних числових даних та повної статистики, які відсутні у випадку прихованих схем. Натомість найбільш адекватним інструментом для моделювання таких процесів є методи нечіткої логіки. Цей математичний апарат дозволяє успішно формалізувати суб'єктивні знання експертів та якісні нечислові показники, забезпечуючи зрозумілий, прозорий та інтерпретований розрахунок рівня ризику.

Основним предметом наукової дискусії при впровадженні методів нечіткої логіки є суб'єктивізм під час переведення якісних оцінок експертів у чіткі



математичні параметри та формулювання правил «ЯКЩО–ТОДІ». Оскільки ці критерії базуються на знаннях залучених фахівців-аудиторів, виникає ризик перенесення людських упереджень або помилок безпосередньо у модель.

Проте масштабування нечітких систем на великі масиви реальних даних (Big Data) системи ProZorro створює проблему високої обчислювальної складності. Для її вирішення необхідно залучати інструменти штучного інтелекту, які здатні автоматично обробляти великі обсяги інформації та виявляти приховані закономірності в закупівлях.

Найбільш перспективним стратегічним напрямом розвитку є створення гібридних нейро-нечітких систем. Вони дозволяють ефективно поєднати здатність штучного інтелекту до самонавчання на реальних даних із математичною прозорістю нечіткої логіки. Такий підхід забезпечить автоматичне налаштування та оптимізацію експертних правил без втрати зрозумілості моделі для людини, що є необхідною умовою для мінімізації корупційних ризиків в публічних закупівлях.

Література

1. Про нас. ProZorro: офіційний вебсайт. 2025. URL: <https://prozorro.gov.ua/about> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Hriday M. S. H. QUANTITATIVE RISK ASSESSMENT OF RAIL INFRASTRUCTURE PROJECTS USING MONTE CARLO SIMULATION AND FUZZY LOGIC. American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions. 2022. Vol. 2, no. 01. P. 55–87. DOI: <https://doi.org/10.63125/h24n6z92>
3. Sharma S., Sengupta A., Panja S. C. Mapping Corruption Risks in Public Procurement: Uncovering Improvement Opportunities and Strengthening Controls. Public Performance & Management Review. 2019. Vol. 42, no. 5. P. 1086–1111. DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1535984>
4. Mitrakas C., Xanthopoulos A., Koulouriotis D. Techniques and Models for Addressing Occupational Risk Using Fuzzy Logic, Neural Networks, Machine Learning, and Genetic Algorithms: A Review and Meta-Analysis. Applied Sciences. 2025. Vol. 15, no. 4. Art. 1909. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15041909>
5. Сірко В. С. КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ: АНАЛІЗ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА МЕТОДІВ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ, ВКЛЮЧАЮЧИ ЗАКОНОДАВЧІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 9. С. 260–262. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/60>
6. АЛГОРИТМИ «ЗРАДИ»: ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ DOZORRO ЗНАХОДИТИМЕ ПОРУШЕННЯ В PROZORRO. Transparency International Ukraine: вебсайт. 2018. URL: <https://ti-ukraine.org/news/algorytmy-zrady-yak-shtuchnyj-intelekt-dozorro-znahodytyme-porushennya-v-prozorro/> (дата звернення: 18.05.2026).
7. Sanchez-Roger M., Oliver-Alfonso M. D., Sanchís-Pedregosa C. Fuzzy Logic and Its Uses in Finance: A Systematic Review Exploring Its Potential to Deal with Banking Crises. Mathematics. 2019. Vol. 7, no. 11. Art. 1091. DOI: <https://doi.org/10.3390/math7111091>
8. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ: ФІНАНСОВІ І ПРАВОВІ ОРІЄНТИРИ / О. Длугопольський та ін. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 1 (36). С. 481–495. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228096>



References:

1. ProZorro. (2025). *Pro Nas* [About us]. Retrieved from <https://prozorro.gov.ua/about> [in Ukrainian]
2. Hriday, M. S. H. (2022). Quantitative risk assessment of rail infrastructure projects using Monte Carlo simulation and fuzzy logic. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions*, 2(1), 55–87. <https://doi.org/10.63125/h24n6z92>
3. Sharma, S., Sengupta, A., & Panja, S. C. (2019). Mapping corruption risks in public procurement: Uncovering improvement opportunities and strengthening controls. *Public Performance & Management Review*, 42(5), 1086–1111. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1535984>
4. Mitakak, C., Xanthopoulos, A., & Koulouriotis, D. (2025). Techniques and models for addressing occupational risk using fuzzy logic, neural networks, machine learning, and genetic algorithms: A review and meta-analysis. *Applied Sciences*, 15(4), 1909. <https://doi.org/10.3390/app15041909>
5. Sirko, V. S. (2024). Koruptsiyni ryzyky v publichnykh zakupivliakh: analiz koruptsiynykh ryzykiv ta metodiv ikh minimizatsii, vkluchaiuchy zakonodavchi ta orhanizatsiini zakhody [Corruption risks in public procurement: Analysis of corruption risks and methods of their minimization, including legislative and organizational measures]. *Yurydychnyi Naukovyi Elektronnyi Zhurnal*, (9), 260–262. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/60> [in Ukrainian]
6. Transparency International Ukraine. (2018, March 29). *Alhorytmy "zrady": Yak Shtuchnyi Intel'ekt DoZorro znakhodytyme porushennia v ProZorro* [Algorithms of "treason": How DoZorro Artificial Intelligence will find violations in ProZorro]. Retrieved from <https://ti-ukraine.org/news/alhorytmy-zrady-yak-shtuchnyi-intelekt-do-zorro-znakhodytyme-porushennya-v-pro-zorro/> [in Ukrainian]
7. Sanchez-Roger, M., Oliver-Alfonso, M. D., & Sanchís-Pedregosa, C. (2019). Fuzzy logic and its uses in finance: A systematic review exploring its potential to deal with banking crises. *Mathematics*, 7(11), 1091. <https://doi.org/10.3390/math7111091>
8. Dluhopolskyi, O., Farion-Melnyk, A., Bilous, I., Moskaliuk, N., & Banakh, S. (2021). Stratehichni napriamy podolannia koruptsii: finansovi i pravovi oriientyry [Strategic directions of overcoming corruption: Financial and legal guidelines]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(36), 481–495. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228096> [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 08.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.05.2026



УДК 005.5:004.9:658.8:640.43

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-667-687](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-667-687)

Волчек Руслан Миколайович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-0707-6732>

Москалюк Ганна Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-9810-0522>

Клейнер Ілля Анатолійович здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Анотація. У статті досліджено роль цифрового лідерства як чинника підвищення ефективності управління продуктовим портфелем закладу громадського харчування в умовах цифрової трансформації бізнесу та високої турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування підприємств ресторанного господарства характеризуються зміною споживчої поведінки, нестабільністю логістичних процесів, зростанням конкуренції та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень на основі аналітичних даних. Визначено сутність цифрового лідерства як управлінської здатності керівництва підприємства ініціювати та реалізовувати цифрові зміни, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптивності організації та якості взаємодії зі споживачами.

Розкрито особливості використання цифрових інструментів у процесі управління продуктовим портфелем, зокрема POS-аналітики, CRM-систем, програм лояльності, цифрових меню та сервісів онлайн-замовлення. Доведено, що цифрове лідерство забезпечує перехід від інтуїтивного формування асортименту до системного управління продуктовим портфелем на основі аналізу продажів, прогнозування попиту та оцінювання економічної ефективності окремих позицій меню.

Практичну апробацію запропонованих підходів здійснено на прикладі мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe». Для оцінювання внутрішнього середовища підприємства використано SNW-аналіз, а для дослідження



структури та стабільності попиту на продукцію застосовано інструменти ABC-та XYZ-аналізу. Встановлено наявність асортиментних позицій, які забезпечують значний внесок у формування виручки, але характеризуються нестабільним попитом, що зумовлює підвищені ризики списання продукції та втрати прибутку. Запропоновано модель постачання базових заготовок та окремих інгредієнтів із подальшим формуванням готової продукції безпосередньо в закладі, що дозволяє підвищити гнучкість операційної діяльності, скоротити обсяги списань та покращити якість обслуговування клієнтів. Також обґрунтовано доцільність впровадження локального Telegram-бота як власного цифрового каналу збуту для розширення ринку, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та зростання виручки підприємства.

Ключові слова: цифрове лідерство, продуктовий портфель, заклад громадського харчування, ресторанний бізнес, цифрова трансформація, управління асортиментом, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, Telegram-бот, конкурентоспроможність.

Volchek Ruslan Mykolayovych PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-0707-6732>

Moskaliuk Hanna Oleksandrivna PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-9810-0522>

Kleiner Illia Anatoliyovych student pursuing a first-cycle (bachelor's) degree, Odesa National Economic University, Odesa

DIGITAL LEADERSHIP AS A FACTOR IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF A CATERING ESTABLISHMENT'S PRODUCT PORTFOLIO

Abstract. This article examines the role of digital leadership as a factor in enhancing the effectiveness of product portfolio management in the catering sector, against the backdrop of digital business transformation and a highly volatile external environment. It is argued that the current operating conditions for catering businesses are characterized by changes in consumer behavior, instability in logistics processes, increased competition and the need for rapid data-driven management decision-making. The essence of digital leadership is defined as the managerial capacity of a company's leadership to initiate and implement digital changes aimed at improving the efficiency of business processes, the organization's adaptability, and the quality of interaction with consumers.



The paper explores the specific features of using digital tools in product portfolio management, in particular POS analytics, CRM systems, loyalty programs, digital menus and online ordering services. It is demonstrated that digital leadership facilitates the transition from intuitive menu design to systematic product portfolio management based on sales analysis, demand forecasting and the assessment of the economic efficiency of individual menu items.

The proposed approaches were tested in practice using the 'Merry Berry Cafe' catering chain as a case study. SNW analysis was used to assess the enterprise's internal environment, whilst ABC and XYZ tools were applied to study the structure and stability of demand for products. It has been established that there are product lines which make a significant contribution to revenue generation but are characterized by unstable demand, leading to increased risks of product write-offs and loss of profit. A model has been proposed for the supply of basic ingredients and individual components, with finished products then being prepared directly on-site, which allows for greater operational flexibility, reduced write-offs and improved customer service quality. The feasibility of implementing a local Telegram bot as a proprietary digital sales channel to expand the market, enhance customer-centricity and increase the enterprise's revenue is also substantiated.

Keywords: digital leadership, product portfolio, catering establishment, restaurant business, digital transformation, assortment management, ABC analysis, XYZ analysis, Telegram bot, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування закладів громадського харчування управління продуктовим портфелем набуває особливого значення, оскільки саме асортимент продукції, його структура, якість, доступність і відповідність очікуванням споживачів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Для закладів харчування продуктивний портфель є не лише сукупністю страв і напоїв, а й важливим інструментом формування клієнтського досвіду, забезпечення стабільної виручки, оптимізації витрат і підтримання ринкових позицій.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли діяльність підприємств ресторанного господарства супроводжується високим рівнем невизначеності, зміною споживчої поведінки, коливанням попиту, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості сировини, кадровим дефіцитом та посиленням конкуренції за платоспроможного споживача. За таких обставин традиційні підходи до формування та управління асортиментом виявляються недостатньо гнучкими, оскільки не завжди дають змогу оперативно реагувати на зміни ринку та внутрішнього середовища підприємства.

Водночас розвиток цифрових технологій створює нові можливості для підвищення ефективності управління продуктовим портфелем. Використання циф-



рових каналів продажу, POS-аналітики, CRM-систем, мобільних додатків, чат-ботів, сервісів доставки, електронних програм лояльності та інструментів аналізу даних дозволяє підприємствам громадського харчування краще розуміти структуру попиту, виявляти найбільш прибуткові позиції меню, прогнозувати продажі, зменшувати обсяги списань і персоналізувати взаємодію зі споживачами.

У цьому контексті особливого значення набуває цифрове лідерство як здатність керівництва підприємства не лише впроваджувати окремі цифрові інструменти, а й формувати управлінську культуру, орієнтовану на дані, швидке прийняття рішень, адаптивність бізнес-моделі та постійне вдосконалення клієнтського досвіду. Цифрове лідерство виступає чинником переходу від інтуїтивного управління асортиментом до системного управління продуктовим портфелем на основі аналітики продажів, оцінки стабільності попиту, контролю залишків і розвитку власних цифрових каналів збуту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасний етап розвитку підприємств сфери громадського харчування характеризується активною цифровою трансформацією управлінських процесів, що безпосередньо впливає на формування та оптимізацію продуктових портфелів закладів. У науковій літературі [1-9] дедалі частіше простежується взаємозв'язок між концепціями цифрового лідерства та управлінням асортиментною політикою, зокрема в контексті використання аналітики даних, автоматизованих систем та цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

Українські науковці акцентують увагу на цифровізації як ключовому чиннику трансформації управління підприємствами громадського харчування. Зокрема, Н. Буняк [1] досліджує роль цифрового лідерства у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Авторка узагальнює наукові підходи до трактування сутності цифрового лідерства, визначає його змістові характеристики та ідентифікує ключові компетенції цифрового лідера в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища. Н. Буняк [1] обґрунтовує, що цифрове лідерство є важливим чинником підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Для управління продуктовим портфелем закладів громадського харчування це означає, що керівник, який опанував цифрові компетенції, здатен ефективніше ухвалювати рішення щодо оновлення меню, виведення нових позицій та оптимізації асортиментної матриці на основі аналізу даних.

В свою чергу, О. Гурман [2] доходить висновку, що ефективне цифрове лідерство передбачає поєднання впровадження технологічних рішень із глибоким розумінням потреб працівників підприємства. На думку дослідниці, цифровий лідер у сфері громадського харчування повинен не лише орієнтуватися в сучасних системах аналітики та POS-системах, але й вміти мотивувати команду



до прийняття цифрових інновацій в управлінні продуктовим портфелем. Такий підхід забезпечує узгодженість між технологічними рішеннями та операційними потребами підприємства.

К. Логінова [3] виокремлює цифрову модель лідерства як таку, що в умовах швидкого технологічного прогресу та постійних змін на ринку стає необхідністю. Дослідниця зазначає, що цифрова модель лідерства передбачає наявність у керівника розвинених технологічних компетенцій і здатності до прийняття стратегічних рішень на основі даних. В контексті закладів громадського харчування така модель означає здатність керівника аналізувати показники продажів окремих позицій меню, дані лояльності клієнтів та ринкові тренди для формування збалансованого продуктового портфеля.

Бізнес-аналітику як ключовий інструмент підтримки управлінських рішень для підприємств громадського харчування в своїх роботах розглядає О. Яворська [4]. Авторка доводить, що використання аналітичних систем дозволяє сегментувати меню, визначати найбільш прибуткові позиції та формувати збалансований продуктовий портфель. Такий підхід підсилює роль цифрового лідерства як управлінської компетенції, що забезпечує ефективне використання даних для стратегічного розвитку закладу.

Серед зарубіжних дослідників важливий внесок у розуміння трансформації продуктової політики зробили Майкл Касавана та Дональд Сміт [5]. Автори адаптували матрицю BCG до умов ресторанного бізнесу та запропонували класифікувати страви меню на чотири категорії – «зірки» (Stars), «плуги» (Plowhorses), «загадки» (Puzzles) та «собаки» (Dogs) відповідно до їхньої популярності та рентабельності. Така концепція стала основою для аналітичного управління продуктовим портфелем закладів громадського харчування. У контексті цифрового лідерства вище згадана методологія отримала новий вимір, сучасні POS-системи автоматично генерують дані для побудови матриці меню, дозволяючи керівникам в режимі реального часу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо корекції портфеля.

Схожу концепцію розвивають Г. Кашія та Бреффні М. Нун [6], доповнюючи її аналітичними підходами до оцінки взаємозв'язків між позиціями меню. Науковці наголошують, що ефективне управління продуктами має враховувати не лише прибутковість окремих страв, але й їх взаємний вплив у межах асортименту. Такий принцип є основою для цифрового моделювання продуктових портфелів як системи взаємопов'язаних елементів, що значно підвищує якість управлінських рішень.

Джордж Вестерман, Дідьє Бонне та Ендрю Макафі [7] досліджують феномен «цифрових майстрів» - компаній, які поєднують передові цифрові технології з лідерськими здібностями. Автори доводять, що цифрові майстри перевищують своїх конкурентів на 26% за показниками продуктивності.



Ключовим є поєднання двох вимірів: технологічного (використання аналітики, систем управління даними) та лідерського (бачення, управлінські рішення, організаційна культура). Саме такі принципи безпосередньо застосовуються на ринку громадського харчування, цифровий лідер здатен сформувати стратегічне бачення розвитку продуктового портфеля, спираючись на великі обсяги аналітичних даних - від трендів споживацьких переваг до показників рентабельності окремих позицій меню.

Вартою уваги є робота Перл М. К. Лін [8], яка досліджує вплив цифрових меню на поведінку споживачів. Автор доводить, що цифрові інтерфейси змінюють процес вибору страв, підвищують рівень залученості клієнтів та впливають на структуру попиту. Це безпосередньо пов'язано з управлінням продуктовим портфелем, оскільки цифрове представлення меню стає інструментом управління споживчим вибором.

Слід зазначити, що питання взаємодії управління продуктовим портфелем та цифрового лідерства є недостатньо системно дослідженою. Більшість праць розглядають або цифровізацію галузі громадського харчування загалом, або окремі аспекти управління меню та асортиментом. Комплексне поєднання цифрового лідерства як управлінської компетенції та стратегічного управління продуктовим портфелем залишається фрагментарно висвітленим, що зумовлює необхідність подальших теоретичних і прикладних досліджень у даному напрямі, особливо з урахуванням розвитку цифрових технологій, аналітики великих даних та автоматизованих систем управління.

Метою статті є обґрунтування ролі цифрового лідерства як чинника підвищення ефективності управління продуктовим портфелем закладу громадського харчування та визначення практичних напрямів оптимізації асортименту на основі цифрових інструментів і аналітичних методів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифровізація дедалі більше впливає на діяльність підприємств громадського харчування, змінюючи не лише канали комунікації зі споживачами, а й саму логіку управління бізнесом. Якщо раніше цифрові інструменти розглядалися переважно як допоміжний елемент маркетингу або сервісу, то нині вони стають основою для прийняття управлінських рішень, прогнозування попиту, контролю витрат, персоналізації пропозиції та формування конкурентних переваг. У цьому контексті особливого значення набуває цифрове лідерство.

Цифрове лідерство доцільно розглядати як здатність керівництва підприємства ініціювати, організовувати та підтримувати цифрові зміни, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптивності організації та якості взаємодії зі споживачами. Йдеться не лише про впровадження окремих технологій, а про формування управлінської культури, у межах якої дані, цифрові сервіси та аналітичні інструменти використовуються як основа для стратегічних і поточних рішень.



На відміну від звичайної цифровізації, яка може обмежуватися використанням онлайн-меню, сторінок у соціальних мережах або сервісів доставки, цифрове лідерство передбачає системне переосмислення управління підприємством. Для закладу громадського харчування це означає перехід від інтуїтивного управління асортиментом до управління на основі фактичних даних про продажі, залишки, попит, поведінку клієнтів, сезонні коливання та ефективність окремих каналів збуту.

У науковій літературі цифрова трансформація підприємств пов'язується з розвитком організаційних цифрових компетентностей, зокрема здатності працювати з даними, адаптувати бізнес-процеси, навчати персонал і формувати гнучку модель управління. Дослідники цифрової трансформації малих і середніх підприємств наголошують, що результативність таких змін залежить не лише від наявності технологій, а й від управлінської готовності використовувати їх для організаційного навчання та підвищення ефективності діяльності [9].

Для закладів громадського харчування цифрове лідерство має низку специфічних проявів (рис. 1). По-перше, воно пов'язане з управлінням клієнтським досвідом. Споживач сьогодні очікує швидкого обслуговування, зручного замовлення, можливості доставки, персоналізованих пропозицій, бонусних програм і стабільної якості продукції. По-друге, цифрове лідерство стосується операційної ефективності: контролю запасів, планування виробництва, скорочення списань, аналізу завантаженості персоналу та оптимізації меню. По-третє, воно проявляється у здатності підприємства швидко реагувати на зовнішні зміни, зокрема на перебої постачання, зміну цін, коливання попиту та поведінкові зміни споживачів.

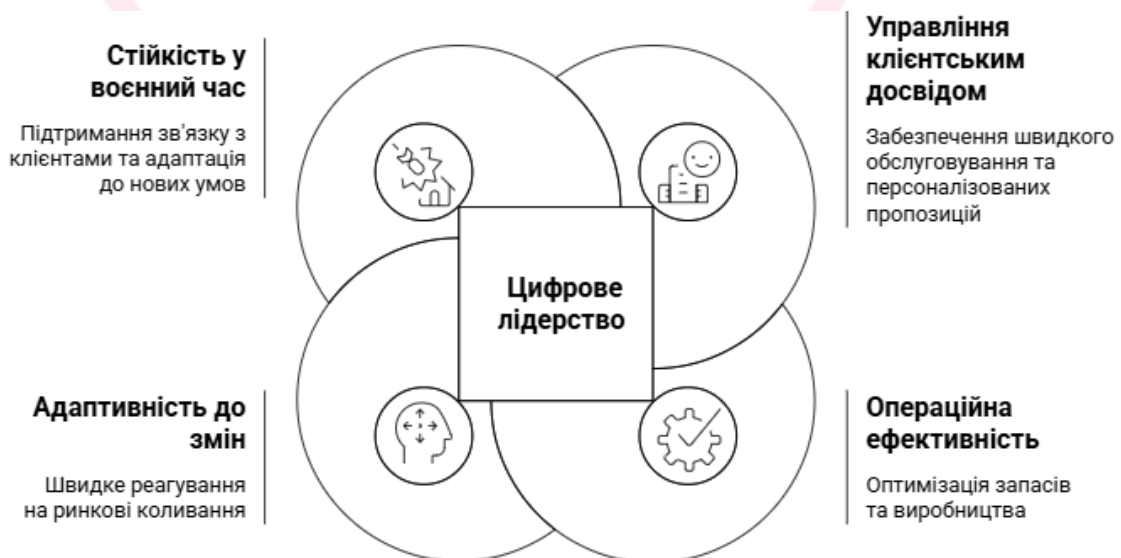


Рис. 1. Специфічні прояви цифрового лідерства в сфері громадського харчування

Джерело: складено авторами



Особливо важливим цифрове лідерство є в умовах воєнного стану та високої турбулентності ринку. Для українських закладів громадського харчування характерними стали нестабільність логістики, зростання витрат, кадровий дефіцит, зміна структури споживання та підвищення ролі локальних клієнтських спільнот. За таких умов перевагу отримують ті підприємства, які здатні швидко збирати й аналізувати інформацію, перебудовувати асортимент, коригувати обсяги виробництва та використовувати цифрові канали для підтримання зв'язку зі споживачами.

Одним із основних напрямів реалізації цифрового лідерства в закладі громадського харчування є управління продуктовим портфелем. Продуктовий портфель охоплює сукупність страв, напоїв та супутніх товарів, які підприємство пропонує споживачам. Його ефективність визначається не лише широтою асортименту, а й прибутковістю окремих позицій, стабільністю попиту, швидкістю приготування, рівнем списань, технологічною складністю та здатністю задовольняти потреби цільової аудиторії.

У традиційному підході формування меню часто базується на досвіді керівництва, суб'єктивному уявленні про популярність страв або прагненні забезпечити якомога ширший вибір. Однак широкий асортимент не завжди є безумовною перевагою. Він може ускладнювати управління запасами, збільшувати навантаження на персонал, підвищувати ризик списань і знижувати стабільність якості. Саме тому цифрове лідерство має забезпечити перехід до аналітичного управління продуктовим портфелем.

Аналітичне управління продуктовим портфелем передбачає регулярне використання даних про продажі, маржинальність, частоту замовлень, сезонність, залишки та поведінку клієнтів. У практиці закладів громадського харчування для цього можуть застосовуватися ABC-аналіз, XYZ-аналіз, матриці асортименту, POS-аналітика, CRM-системи, електронні програми лояльності, цифрові меню та інструменти онлайн-замовлення. Такі інструменти дозволяють визначити, які позиції формують основну частину виручки, які мають стабільний попит, які потребують перегляду, а які доцільно вивести з меню або трансформувати.

Цифрове лідерство також посилює можливості персоналізації продуктового портфеля. На основі даних про замовлення підприємство може визначати популярні комбінації продуктів, пропонувати додаткові інгредієнти, формувати індивідуальні пропозиції для постійних клієнтів, запускати локальні акції та адаптувати меню до потреб конкретної локації. Для мережевих закладів це особливо важливо, оскільки попит у торговому центрі, житловому комплексі або туристичній зоні може суттєво відрізнятись.

Важливою складовою цифрового лідерства є розвиток власних цифрових каналів збуту. Використання лише сторонніх сервісів доставки обмежує



контроль підприємства над клієнтськими даними, знижує маржинальність і послаблює прямий зв'язок зі споживачем. Натомість власний сайт, мобільний додаток, Telegram-бот або інший локальний цифровий канал дає можливість накопичувати дані про клієнтів, управляти повторними продажами, стимулювати лояльність і швидше тестувати нові асортиментні рішення.

Отже, цифрове лідерство в управлінні закладом громадського харчування слід розглядати як комплексну управлінську здатність, що поєднує стратегічне бачення, цифрові інструменти, аналітику даних, організаційну гнучкість і клієнтоорієнтованість. У сфері управління продуктовим портфелем воно забезпечує перехід від реактивного управління меню до проактивного управління асортиментом, заснованого на даних, прогнозуванні попиту та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому цифрове лідерство може розглядатися як один із основних чинників підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості закладів громадського харчування в сучасних умовах.

Оцінювання продуктового портфеля закладу громадського харчування доцільно здійснювати на основі поєднання якісних і кількісних методів аналізу, що дає змогу комплексно визначити роль окремих позицій меню в забезпеченні виручки, стабільності попиту та конкурентоспроможності підприємства.

Надамо практичну інтерпретацію зазначеного нами підходу до прояву цифрового лідерства у діяльності мережі громадського харчування **Merry Berry Cafe**. **Зазначена мережа** є сучасним підприємством ресторанного господарства, що спеціалізується на наданні послуг швидкого та комфортного харчування з акцентом на якісні інгредієнти, здорове меню та приємну атмосферу для відвідувачів. Основною концепцією діяльності мережі є поєднання формату кафе з елементами «кава з собою», що дозволяє забезпечити баланс між швидкістю обслуговування та високим рівнем якості страв і сервісу.

Аналіз внутрішнього середовища мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe» проведено нами за допомогою SNW-аналізу. Застосування SNW-аналізу дозволяє комплексно оцінити позиції компанії на мінливому ринку, визначити ключові конкурентні переваги та потенційні ризики, що можуть впливати на стабільність та розвиток підприємства. Оцінювання факторів SNW-аналізу здійснювалося за такою шкалою: сильна позиція (S) – 7-10 балів; нейтральна позиція (N) – 5-6 балів; слабка позиція (W) – 1-4 бали (табл. 1).

Таблиця 1

SNW - аналіз господарської діяльності ТОВ «МЕРІ ГРУП»

№	Стратегічний фактор	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
1	Широкий асортимент продукції	9	–	–
2	Локації в прохідних місцях	8	–	–
3	Власний цех з виробництва продукції	9	–	–



№	Стратегічний фактор	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
4	Швидкість та якість обслуговування	8	—	—
5	Програма лояльності для постійних клієнтів	8	—	—
6	Цінова політика	—	6	—
7	Маркетингова присутність	—	5	—
8	Сезонність попиту	—	5	—
9	Кількість персоналу	—	5	—
10	Вразливість до ризиків воєнного часу (ланцюги постачання сировини)	—	—	3
11	Відсутність власного онлайн-збуту через додаток або сайт	—	—	4
12	Операційні складнощі через різноманітність меню	—	—	2
13	Кадровий голод та мінливість кадрів	—	—	4

Джерело: власна розробка авторів

Виявлені сильні сторони (чинники зі оцінками від 8 до 10 балів) гарно доповнюють одна одну та створюють умови для підтримання стабільного попиту, підвищення якості сервісу й утримання наявної клієнтської бази, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечує основу для подальших управлінських рішень. До нейтральних факторів належать ті характеристики, вплив яких може бути непередбачуваним в залежності від ринкової ситуації (5-7 балів). Такі чинники не створюють безпосередніх переваг, однак і не мають критичного негативного впливу на роботу закладів «Merry Berry Cafe». Поряд із сильними та нейтральними чинниками, внутрішнє середовище мережі громадського харчування «Merry Berry Cafe» характеризується наявністю певних слабких сторін, які були нами визначені (1-4 бали). Вони можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства та стримувати його розвиток.

Першою слабкою стороною для компанії, ми вважаємо вразливість до ризиків воєнного часу, зокрема у частині стабільного забезпечення ланцюгів постачання сировини. Перебої з логістикою, зростання цін та обмежена доступність окремих інгредієнтів ускладнюють планування виробництва та можуть призводити до вимушених змін асортименту, що впливає на операційну діяльність мережі. Не менш вагомим чинником є відсутність власного каналу онлайн-збуту через мобільний додаток або вебсайт. Варто зазначити, що залежність від сторонніх сервісів доставки обмежує контроль над взаємодією з клієнтами та знижує маржинальність продажів. За умов зростання ролі цифрових каналів така ситуація посилює ризик втрати частини потенційного попиту.

До того ж, внутрішні операційні складнощі можуть виникати унаслідок значної різноманітності меню. Широкий асортимент, який є перевагою з точки



зору клієнтської привабливості, водночас ускладнює управління запасами, відчутно підвищує рівень списань готової продукції та збільшує навантаження на персонал. Все це потребує більш складної організації процесів і створює додаткові витрати.

У процесі оцінки поточної конкурентної позиції мережі кафе «Merry Berry Cafe» було встановлено, що у 2024 році підприємство продемонструвало зниження показників прибутковості реалізації продукції, що свідчить про необхідність пошуку напрямів підвищення операційної ефективності та посилення конкурентних переваг підприємства. Додатково проведений аналіз конкурентоспроможності на основі побудови багатокутника конкурентоспроможності за популярною асортиментною позицією «Круасан з куркою» дозволив виявити окремі характеристики продукції, які потребують удосконалення. Зокрема, порівняно з конкурентами, найбільш вразливими аспектами виявилися показники «свіжість та текстура випічки» і «наявність додаткових опцій».

Виявлені недоліки значною мірою пов'язані з особливостями чинної системи постачання готової продукції. Централізоване постачання повністю сформованих круасанів та ролів обмежує можливість оперативного реагування на фактичний попит, а також негативно впливає на органолептичні характеристики продукції в процесі зберігання та реалізації. Крім того, завчасно сформований склад готових виробів ускладнює варіативність комплектації та обмежує можливість адаптації продукції до індивідуальних уподобань споживачів.

З позиції операційного менеджменту така модель характеризується низьким рівнем гнучкості, оскільки остаточне формування продукції відбувається задовго до моменту виникнення реального попиту. У зв'язку з цим, нами досліджено стабільність попиту на основні харчові позиції мережі «Merry Berry Cafe». Для цього застосовано інструменти ABC- та XYZ-аналізу. Використання даних методів дозволяє визначити найбільш значущі для підприємства асортиментні позиції за рівнем їхнього внеску у формування виручки, а також оцінити стабільність попиту на окремі види продукції.

У табл. 2 розрахована виручка від реалізації продукції та частка від продажів визначених страв.

Харчова продукція, що має найбільшу питому вагу у структурі продажів ми віднесли до категорії А. Ці позиції генерують до 80% виручки серед харчових продуктів. До категорії В віднесені позиції, що підтримують асортимент та складають близько 15% виручки. У групі С знаходяться позиції з найменшим внеском з часткою 5% у структурі продажів. Підсумок наведено в табл. 3.

За результатами проведеного аналізу можна дійти висновку, що позиції, які потрапили у групу А, забезпечують найбільший внесок у дохід підприємства серед харчової продукції, що підтверджує їх ключову роль у структурі продажів і необхідність особливої уваги до їхнього операційного управління.



Таблиця 2

АВС-аналіз харчової продукції мережі «Merry Berry Cafe»

Страва	Ціна, грн	Обсяг реалізації за 4 місяці, шт	Виручка, тис. грн	Частка, %	Накопичена частка,
1	2	3	4	5	6
Круасан з куркою	175	619	108,33	15,84	15,84
Рол з креветкою	220	395	86,9	12,71	28,56
Рол з куркою	180	412	74,16	10,85	39,4
Круасан з яловичиною	195	240	46,80	6,85	46,25
Круасан з шинкою	180	255	45,90	6,71	52,96
Чизкейк	140	272	38,08	5,57	58,53
Круасан з саямі	180	204	36,72	5,37	63,90
Торт наполеон	120	285	34,2	5,0	68,90
Салат «Цезар»	180	187	33,66	4,92	73,83
Рол з сулугуні	170	176	29,92	4,38	78,20
Печиво шоколадне	60	454	27,24	3,98	82,19
Тістечко з фруктами	95	283	26,89	3,93	86,12
Медовик	110	230	25,30	3,70	89,82
Салат з телятиною	200	124	24,80	3,63	93,45
Тістечко еклер	85	289	24,57	3,59	97,04
Печиво вівсяне	60	337	20,22	2,96	100
Всього	х	х	683,69	100	х

Джерело: розраховано авторами на підставі внутрішніх звітів з продажів

Таблиця 3

Матриця АВС-аналізу

Група	Страва
1	2
Група А	Круасан з куркою, рол з креветкою, рол з куркою, круасан з яловичиною, круасан з шинкою, чизкейк, круасан з саямі, торт наполеон, салат «Цезар», рол з сулугуні
Група В	Печиво шоколадне, тістечко з фруктами, медовик, салат з телятиною
Група С	Еклер, печиво вівсяне

Джерело: складено авторами на основі табл. 2

Позиції групи В характеризуються середнім рівнем внеску у виручку та виконують функцію різноманітності асортименту, забезпечуючи додаткові продажі та підтримуючи загальний товарообіг закладу. В свою чергу, товари групи С мають незначний вплив на формування доходу підприємства.

Наступним кроком розглянемо обсяги реалізації основних харчових продуктів по місяцях протягом січня-квітня 2026 року задля подальшого проведення XYZ-аналізу або угруповання за коефіцієнтом варіації (табл. 3).

Згрупуємо страви з досліджуваного асортименту по коефіцієнтам варіації, а також розрахуємо середньоквадратичні відхилення (табл.4).



Розподіл по категоріях здійснено при значеннях:

Група X - Коефіцієнт варіації < 15%

Група Y - Коефіцієнт варіації = 15-25%

Група Z - Коефіцієнт варіації > 25%

Таблиця 3

Обсяги реалізації харчової продукції закладу «Merry Berry Cafe»

Страва	Січень, шт	Лютий, шт	Березен. шт	Квітень, шт	Всього, шт
1	2	3	4	5	6
Круасан з куркою	150	182	158	129	619
Круасан з яловичиною	64	88	53	35	240
Круасан з саямі	59	57	45	43	204
Круасан з шинкою	61	83	59	52	255
Рол з куркою	107	113	91	101	412
Рол з креветкою	86	131	95	83	395
Рол з сулугуні	43	65	42	26	176
Салат «Цезар»	48	51	43	45	187
Салат з телятиною	39	35	23	27	124
Тістечко еклер	55	93	62	79	289
Тістечко з фруктами	76	86	47	74	283
Торт наполеон	94	81	59	51	285
Медовик	71	60	44	55	230
Чизкейк	83	57	69	63	272
Печиво шоколадне	136	106	94	118	454
Печиво вівсяне	112	88	62	75	337

Джерело: складено авторами на підставі внутрішніх звітів з продажів

Таблиця 4

Таблиця XYZ-аналізу

Страва	Середньоквадратичне відхилення, од.	Середнє арифметичне значення, од.	Коефіцієнт варіації, %	Група
1	2	3	4	5
Круасан з куркою	19	154,8	12,3	Y
Круасан з яловичиною	19	60	33,0	Z
Круасан з саямі	6,2	51	12,2	Y
Круасан з шинкою	11,2	63,8	17,6	Y
Рол з куркою	8,2	103	8,0	X
Рол з креветкою	18,3	98,8	18,5	Y
Рол з сулугуні	15,1	44	34,3	Z
Салат «Цезар»	3,5	46,8	7,5	X
Салат з телятиною	6,5	31	21,0	Y
Тістечко еклер	15,2	72,3	21,0	Y
Тістечко з фруктами	14,6	70,8	20,6	Y



Страва	Середньоквадратичне відхилення, од.	Середнє арифметичне значення, од.	Коефіцієнт варіації, %	Група
Торт наполеон	15,6	71,3	21,9	Y
Медовик	10,5	57,5	18,3	Y
Чизкейк	9,1	68	13,4	Y
Печиво шоколадне	16,8	113,5	14,8	Y
Печиво вівсяне	20,6	84	24,5	Z

Джерело: складено авторами на основі власних розрахунків та даних зі звіту про продажі

Встановлені межі коефіцієнта варіації використовуються як загальноприйнятий підхід у практиці XYZ-аналізу та дозволяють забезпечити коректну класифікацію попиту за рівнем його стабільності. Визначимо коефіцієнт варіації для кожної описаної раніше групи за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{((x_i - x_{\text{ср}})^2 / n)}}{x_{\text{ср}}},$$

де x_i – значення параметра по оцінюваному i -тому об'єкту,

$x_{\text{ср}}$ – середнє значення параметра по оцінюваному об'єкту аналізу,

n – кількість оцінюваних об'єктів.

Згідно результатів аналізу, побудуємо ABC/XYZ-матриці найпопулярніших харчових позицій мережі «Merry Berry Cafe» (табл. 5). Даний підхід дозволяє одночасно оцінити економічну значущість окремих позицій меню та стабільність попиту на них.

Таблиця 5

Матриця ABC-аналізу

Категорія	X – стабільний попит	Y – помірно нестабільний попит	Z – нестабільний попит
1	2	3	4
А - високий внесок у виручку	Рол з куркою, салат цезар	Круасан з куркою, рол з креветкою, круасан з шинкою, чизкейк, круасан з саямі, торт наполеон,	Круасан з яловичиною, рол з сулугуні
В - середній внесок у виручку	X	Печиво шоколадне, тістечко з фруктами, медовик, салат з телятиною	X
С - низький внесок у виручку	X	Тістечко еклер	Печиво вівсяне

Джерело: розроблено авторами на підставі внутрішньої звітності підприємства



Сформована ABC/XYZ-матриця харчових позицій мережі «Merry Berry Safe» дозволяє комплексно оцінити асортимент за економічною значущістю продукції (ABC-аналіз) та стабільністю попиту (XYZ-аналіз).

Група А включає позиції, які формують основну частину виручки підприємства, тоді як групи В та С відображають середній та низький внесок у дохід відповідно. У свою чергу, класифікація за XYZ характеризує рівень прогнозованості попиту, а саме: група Х відображає стабільний попит, Y – помірно нестабільний, а Z – нестабільний попит.

Основну проблему в управлінні асортиментом формують позиції груп АУ, ВУ та ВZ, де поєднуються достатньо високий внесок у виручку та нестабільність попиту. Особливо це стосується круасанів і ролів, попит на які є нерівномірним та складно прогнозованим. Незважаючи на високий рівень продажів окремих позицій, зокрема круасану з куркою, нестабільність попиту призводить до регулярного утворення залишків наприкінці дня.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження моделі постачання базових заготовок і окремих інгредієнтів із подальшим фінальним формуванням круасанів та ролів безпосередньо у закладі. До того ж, проведений SNW – аналіз показав, що наявність власного цеху з виробництва продукції є однією з сильних сторін «Merry Berry Safe», що дозволяє без додаткових інвестицій перейти на новий формат постачання. Реалізація такого підходу сприятиме наявності всього асортименту продукції даного виду, покращенню текстурних характеристик випічки, розширенню можливостей персоналізації замовлень та скороченню обсягів списання.

Оскільки попит на основні позиції має нестабільний і важкопрогнозований характер, слід зазначити дві системні проблеми: з одного боку - регулярні списання продукції через закінчення терміну придатності, з іншого - періодичну відсутність окремих позицій у продажу, що негативно впливає на задоволеність споживачів. Таким чином, запропонований захід спрямований одночасно як на усунення виявлених слабких сторін конкурентної позиції мережі «Merry Berry Safe», так і на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

У зв'язку з виявленою нестабільністю попиту та високою часткою позицій, що належать до категорій АУ та ВУ, виникає необхідність кількісної оцінки втрат, пов'язаних зі списанням готової продукції. Це дозволяє визначити економічний масштаб проблеми та обґрунтувати доцільність переходу до більш гнучкої системи виробництва. Розрахунок збитків, внаслідок списань продукції одного з закладів мережі у квітні 2026 року наведено в табл. 6.



Таблиця 6

Збитки через списання продукції

№	Найменування продукції	Кількість списаної продукції, од.	Собівартість, грн	Збитки, грн
1	2	3	4	5
1	Круасан з куркою	96	60	5760
2	Круасан з яловичиною	48	75	3600
3	Круасан з саямі	84	64	5376
4	Круасан з шинкою та сиром	21	70	1470
5	Рол з куркою	35	59	2065
6	Рол з креветками	113	72	8136
7	Рол з сулугуні	138	58	8004
Всього		-	-	34411

Джерело: складено авторами на підставі внутрішніх актів списання мережі

Зазначена нами пропозиція передбачає перехід до моделі, за якої у кафе постачається базовий продукт (порожні круасани та тортильї) та інгредієнти для наповнення окремо, з подальшим приготуванням продукту безпосередньо в закладі. Такий підхід дозволяє підвищити керованість асортименту, спростити зберігання продукції, покращити гнучкість операційних процесів та ефективність використання ресурсів. Розділення базового виробу та інгредієнтів також дозволяє істотно спростити управління товарними запасами. Порожні круасани та окремі інгредієнти мають, як правило, довші терміни зберігання, ніж готовий продукт із начинкою. Це знижує ризик одночасного списання великої кількості продукції та дозволяє більш рівномірно використовувати сировину.

Враховуючи стандарти мережі, термін придатності досліджуваних готових видів продукції складає 48 годин. Згідно з українськими державними стандартами, терміни зберігання охолодженого запеченого м'яса у вакуумній упаковці складають від 15 до 30 діб, домашніх соусів у герметичній тарі до 5 діб, та овочів до 2 діб.

З метою визначення очікуваного зменшення збитків через нереалізовану продукцію, середні значення термінів зберігання основних інгредієнтів ми назвали як ті, що дорівнюють до приготованих в закладі страв, тобто близько 7 днів. Для оцінки економічного ефекту ми порівняли витрати на списання продукції з зазначеними термінами придатності. При однаковій собівартості одиниці продукції та однаковій кількості замовлень за місяць розраховано, як зміниться обсяг списань, якщо термін придатності виробів збільшиться з 2 до 7 днів.

Зменшення списань було визначено пропорційно збільшенню терміну придатності за формулою:

$$\text{СПИС. після} = \text{СПИС. до} \times \frac{\text{Термін придатності 1}}{\text{Термін придатності 2}}$$



На основі цього розрахунку було отримано зменшення кількості списаних одиниць з 535 до 153 шт, що забезпечує економію витрат на списання у розмірі 24 400 грн (- 70,9%), що дозволяє оцінити вплив даного фактору без урахування інших змін у діяльності підприємства. Результати наведені в табл. 7.

Таблиця 7

Очікуване зменшення списань нереалізованої продукції

Показник	Приготовлені страви за межами закладу	Приготовлені страви в закладі	Зміни (+/-)
1	2	3	4
Термін придатності, діб	2	7	5
Кількість списаних страв, од	535	153	- 382
Собівартість страв, грн	65,42857143	65,42857143	-
Загальні витрати на списання, грн	34411	10011	- 24400

Джерело: власні розрахунки авторів

Отже, одним із ключових результатів впровадження запропонованого підходу є мінімізація списань готової продукції. У разі зниження попиту на певну начинку інгредієнти можуть бути:

- використані в інших позиціях меню;
- збережені до наступного операційного періоду;
- замінені альтернативними наповненнями без втрати базового продукту.

Таким чином, списання перестають бути системною проблемою і перетворюється на керований операційний ризик, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності кафе.

Запропонований формат дозволяє забезпечити постійну наявність всього асортименту у продажу, навіть за умов коливання попиту або затримок поставок з цеху. За наявності базового виробу персонал закладу має можливість формувати закупівлі відповідно до фактичного попиту, завдяки чому виключаються ситуації, коли клієнт не може придбати бажаний продукт через його відсутність, що впливає на рівень задоволеності споживачів та репутацію підприємства.

Зменшення списань та оптимізація запасів безпосередньо впливають на конкурентну позицію підприємства. Навіть без істотного зростання обсягів продажу компанія отримує економічний ефект за рахунок мінімізації втрат від нереалізованої продукції. У довгостроковій перспективі така модель сприяє стабілізації фінансових показників та підвищенню ефективності планування.

Частина кафе мережі Merry Berry cafe розміщені у житлових комплексах та торгових центрах, що формує стабільний локальний потік потенційних споживачів - мешканців, офісних працівників, співробітників торгових площ. Водночас чинна модель діяльності підприємства орієнтована переважно на обслуговування клієнтів, які фізично відвідують заклад, що обмежує можливості реалізації продукції в межах уже сформованої зони присутності.



Здійснивши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, було визначено низку чинників впливу, зокрема, впливовими є соціальний фактор зростаючого тренду на доставку та технологічний фактор, а саме – активне впровадження цифрових сервісів та додатків. Тому нами була сформульована наступна рекомендація для керівництва мережі громадського харчування «Merry Berry Safe», яка полягає у створенні **локального Telegram-бота для кожної окремої локації**, який дозволить клієнтам оформлювати замовлення на каву та їжу з доставкою безпосередньо на робоче місце або в межах конкретного житлового комплексу чи торгового центру. Такий підхід дозволяє підприємству розширити ринки збуту **без географічного розширення мережі**, використовуючи наявну інфраструктуру.

Впровадження локальної доставки дозволяє залучити додатковий сегмент споживачів, які з різних причин не відвідують заклад особисто. Таким чином, підприємство починає обслуговувати не лише потік відвідувачів, а й прихований попит у межах тієї ж локації, що забезпечує зростання обсягів реалізації продукції без необхідності збільшення торгової площі або відкриття нових закладів.

Для оцінки економічної доцільності впровадження локальної доставки через Telegram-бот було застосовано метод прогнозування потенційного попиту на основі результатів анкетування споживачів. Розрахунок здійснювався з урахуванням кількості потенційних користувачів сервісу, середньої частоти замовлень та середнього чека підприємства (табл. 8).

Формула розрахунку прогнозованої додаткової виручки:

$$ПВ = КП * КЗ * СЧ$$

де: ПВ - прогнозована виручка;

КП – кількість потенційних користувачів;

КЗ – кількість замовлень;

СЧ – середній чек.

Таблиця 8

Прогноз приросту виручки від впровадження локальної доставки
через Telegram-бот

Показник	Значення
1	2
1. Кількість опитаних, осіб	100
2. Частка потенційних користувачів, %	53
3. Кількість потенційних користувачів, осіб	53
4. Середня кількість замовлень на одного клієнта, од./міс	6
5. Загальна кількість замовлень, од./міс	318
6. Середній чек в закладі, грн	143
7. Прогнозована додаткова виручка, грн/міс	45 474

Джерело: складено авторами на основі проведеного опитування



Результати розрахунку свідчать, що впровадження локальної доставки через Telegram-бот може забезпечити додатковий приріст виручки в розмірі 45,5 тис. грн на місяць в одному з закладів мережі «Merry Berry safe». Таким чином, можна підтвердити економічну доцільність реалізації запропонованого заходу та його потенціал щодо розширення каналів збуту підприємства.

Використання локального цифрового каналу замовлень формує для «Merry Berry safe» додаткову конкурентну перевагу. На відміну від загальнонаціональних сервісів доставки, локальний Telegram-бот забезпечує швидший час доставки, не потребує комісійних витрат, створює відчуття персоналізованого сервісу для клієнтів конкретної локації. Підприємство починає конкурувати не лише з іншими кав'ярнями, а й із альтернативними способами споживання кави та їжі на робочому місці.

Впровадження у практику господарювання «Merry Berry safe» запропонованих нами рекомендацій дозволить поліпшити конкурентну позицію закладів мережі «Merry Berry safe» на ринку громадського харчування на підставі цифрового лідерства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити такі загальні висновки.

1. Встановлено, що цифрове лідерство є важливим чинником підвищення ефективності управління продуктовим портфелем закладу громадського харчування, оскільки забезпечує перехід від інтуїтивного формування асортименту до прийняття управлінських рішень на основі даних про продажі, попит, залишки, клієнтську поведінку та ефективність каналів збуту.

2. Обґрунтовано, що в умовах воєнної турбулентності та нестабільності ринкового середовища ключового значення набуває гнучкість продуктового портфеля. За результатами аналізу Merry Berry Cafe виявлено, що найбільші управлінські ризики пов'язані з позиціями, які мають високий внесок у виручку, але характеризуються нестабільним попитом, що зумовлює потребу в регулярному використанні ABC/XYZ-аналізу та цифрової аналітики продажів.

3. Доведено доцільність трансформації операційної моделі управління окремими позиціями меню шляхом переходу до фінального формування продукції безпосередньо в закладі. Такий підхід відповідає засадам цифрового лідерства, оскільки дає змогу оперативно адаптувати асортимент до фактичного попиту, підвищити свіжість продукції, розширити можливості персоналізації та скоротити втрати від списання.

4. Визначено, що розвиток власних цифрових каналів збуту, зокрема локального Telegram-бота, є перспективним напрямом підвищення ефективності управління продуктовим портфелем. Запропонований захід дозволяє активізувати прихований попит у межах конкретної локації, посилити прямий зв'язок зі споживачами, зменшити залежність від сторонніх сервісів доставки та підвищити конкурентоспроможність закладу громадського харчування.



Література:

1. Буняк Н. М. Цифрове лідерство в системі інноваційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-42> (дата звернення: 07.06.2026).
2. Гурман О. М. Застосування лідерських стратегій у цифровому середовищі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 2. С. 123-132. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.123> (дата звернення: 07.06.2026).
3. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 60-67. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.60> (дата звернення: 07.06.2026).
4. Яворська О. Г. Бізнес-аналітика як інструментарій підтримки прийняття рішень в ресторанному бізнесі. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 174-185. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.174-185](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.174-185) (дата звернення: 08.06.2026).
5. Kasavana M., Smith D. Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis. Lansing: Hospitality Publishers, 1982. 126 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Menu_Engineering.html?id=iJeCAAAACAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 07.06.2026).
6. Noone B. M., Cachia, G. Menu engineering re-engineered: Accounting for menu item substitutes in pricing and menu placement decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 2020. Volume 87. P. 102504. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102504> (дата звернення: 05.06.2026).
7. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. *Harvard Business Review Press*, 2014. 303 p. URL: https://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf (дата звернення: 10.06.2026).
8. Lin P. M. C. et al. Digital menus innovation diffusion and transformation process of consumer behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2023. № 14 (5). P. 732-761. URL: <https://doi.org/10.1108/jhtt-07-2021-0217> (дата звернення: 10.06.2026).
9. González-Varona J., López-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2021. № 14(1). P. 15-24. URL: <https://doi.org/10.3926/jiem.3279> (дата звернення: 10.06.2026).

References

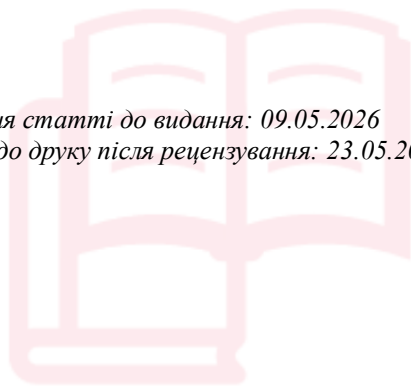
1. Buniak, N. M. (2026). Tsyfrove liderstvo v systemi innovatsiinoho menedzhmentu pidpryiemstva [Digital leadership in the system of enterprise innovative management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 86. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-42> [In Ukrainian].
2. Hurman, O. M. (2025). Zastosuvannia liderskykh stratehii u tsyfrovomu seredovyshchi [Application of leadership strategies in the digital environment]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*, 2, 123-132. Retrieved from <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.123> [In Ukrainian].
3. Lohinova, K. S. (2024). Analiz tradytsiinoho ta tsyfrovoho liderstva v suchasnykh umovakh [Analysis of traditional and digital leadership in modern conditions]. *Agrosvit – Agrosvit*, 12, 60-67. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.60> [In Ukrainian].
4. Yavorska, O. H. (2021). Biznes-analytika yak instrumentarii pidtrymky pryiniattia rishen v restorannomu biznesi [Business analytics as a toolkit for supporting decision-making in the restaurant business]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research: collection of scientific works*, 3-4, 174-185. Retrieved from [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.174-185](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.174-185) [In Ukrainian].



5. Kasavana, M., & Smith, D. (1982). Menu engineering: a practical guide to menu analysis. *Lansing: Hospitality Publishers*, 126. Retrieved from https://books.google.com.ua/books/about/Menu_Engineering.html?id=iJeCAAAACAAJ&redir_esc=y [In English].
6. Noone, B. M., & Cachia, G. (2020). Menu engineering re-engineered: accounting for menu item substitutes in pricing and menu placement decisions. *International Journal of Hospitality Management*. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102504> [In English].
7. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press. Retrieved from https://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf [In English].
8. Lin, P. M. C. et al. (2023). Digital menus innovation diffusion and transformation process of consumer behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/jhtt-07-2021-0217> [In English].
9. González-Varona, J., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 14(1), 15-24. Retrieved from <https://doi.org/10.3926/jiem.3279> [In English].

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026





УДК: 339.1(477):94

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-688-702](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-688-702)

Ільчук Микола Максимович доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-5129-6110>

Томашевська Ольга Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2444-7259>

Нікітченко Сергій Олександрович кандидат економічних наук, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-1940-4788>

Ус Сергій Іванович кандидат економічних наук, доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-4296-5957>

ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено історичні аспекти розвитку торговельного підприємництва в Україні та визначено його роль у формуванні національного ринку й забезпеченні економічного розвитку держави. Обґрунтовано, що еволюція торговельного підприємництва відбувалася під впливом поглиблення суспільного поділу праці, розширення товарного виробництва, розвитку транспортно-логістичної інфраструктури та трансформації інституційного середовища. Розглянуто основні етапи становлення торговельної діяльності на українських землях, починаючи від функціонування купецтва та ярмаркової торгівлі у середньовічний період і завершуючи сучасними цифровими формами організації товарообігу. Особливу увагу приділено дослідженню ярмаркової торгівлі як одного з ключових інститутів розвитку підприємництва, що забезпечував концентрацію товарних потоків, формування цінових орієнтирів, укладання контрактів та розвиток міжрегіональних господарських зв'язків.



Встановлено, що у середині XIX століття на території українських губерній функціонувала розгалужена система ярмарків, яка відігравала важливу роль у забезпеченні руху сільськогосподарської продукції та інтеграції регіональних ринків. Розкрито значення чумацтва як ранньої форми торговельно-логістичного підприємництва, що поєднувала функції закупівлі, транспортування та реалізації товарів. Визначено роль купецтва, товарних бірж і кооперативних організацій у трансформації механізмів торговельної діяльності та формуванні сучасних інститутів ринку. Доведено, що торгівля сільськогосподарською продукцією протягом усієї історії залишалася ключовою складовою торговельного підприємництва, забезпечуючи розвиток внутрішнього ринку та інтеграцію українських земель до міжнародного економічного простору. Встановлено, що розвиток торговельного підприємництва найбільш успішно відбувався за умов стабільного інституційного середовища, ефективного державного регулювання та розвиненої інфраструктури. Обґрунтовано, що сучасне торговельне підприємництво є результатом багатовікової еволюції торговельних інститутів, яка поєднує історичні традиції комерційної діяльності з цифровізацією торговельних процесів, розвитком електронної комерції, мультимодальної логістики та експортно-орієнтованих ланцюгів поставок. Зроблено висновок, що історичний досвід розвитку торговельного підприємництва має важливе значення для формування сучасної торговельної політики, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення стійкого розвитку аграрного ринку України.

Ключові слова. торговельне підприємництво; торгівля; ярмарки; чумацтво; купецтво; аграрний ринок; біржова торгівля; економічна історія.

Ilchuk Mykola Maksymovych Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-5129-6110>

Tomashevskа Olha Anatoliivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-2444-7259>

Nikitchenko Serhii Oleksandrovyh PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-1940-4788>



Us Serhii Ivanovych PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Exchange Activities, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-4296-5957>

HISTORICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF TRADE ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Abstract. The article examines the historical aspects of the development of trade entrepreneurship in Ukraine and determines its role in the formation of the national market and the economic development of the state. It is substantiated that the evolution of trade entrepreneurship took place under the influence of the deepening social division of labor, the expansion of commodity production, the development of transport and logistics infrastructure, and the transformation of the institutional environment. The main stages of the formation of trade activity on Ukrainian lands are considered, starting from the functioning of merchant communities and fair trade in the medieval period and ending with modern digital forms of commodity circulation. Particular attention is paid to fair trade as one of the key institutions of entrepreneurial development, which ensured the concentration of commodity flows, price formation, contract conclusion, and the development of interregional economic relations. It is established that in the middle of the nineteenth century a developed system of fairs operated in the Ukrainian provinces, playing an important role in the movement of agricultural products and the integration of regional markets. The significance of the Chumak trade is revealed as an early form of trade and logistics entrepreneurship that combined the functions of procurement, transportation, and sale of goods. The role of merchant communities, commodity exchanges, and cooperative organizations in the transformation of trade mechanisms and the formation of modern market institutions is determined. It is proved that trade in agricultural products remained a key component of trade entrepreneurship throughout history, ensuring the development of the domestic market and the integration of Ukrainian territories into the international economic space. It is established that the development of trade entrepreneurship was most successful under conditions of a stable institutional environment, effective state regulation, and developed infrastructure. It is substantiated that modern trade entrepreneurship is the result of the centuries-long evolution of trade institutions, combining historical traditions of commercial activity with the digitalization of trade processes, the development of e-commerce, multimodal logistics, and export-oriented supply chains. It is concluded that the historical experience of trade entrepreneurship development is of great importance for shaping modern trade policy, enhancing the competitiveness of the national economy, and ensuring the sustainable development of Ukraine's agricultural market.



Keywords: trade entrepreneurship; trade; fairs; Chumak trade; merchant communities; agricultural market; exchange trade; economic history.

Постановка проблеми. Торговельне підприємництво в Україні формувалося як результат тривалої інституційної еволюції механізмів товарного обміну, у межах якої відбувалася зміна організаційних форм торгівлі відповідно до потреб економічного розвитку. На різних історичних етапах провідну роль у забезпеченні торговельних процесів виконували міські ринки та ярмарки, чумацькі торговельно-транспортні об'єднання, купецькі мережі, товарні біржі, кооперативні організації та державні системи заготівлі й розподілу продукції. У сучасних умовах їх функції трансформувалися в цифрові торговельні платформи, експортно-орієнтовані торговельні компанії та мультимодальні логістичні системи. Водночас визначальною складовою розвитку торговельного підприємництва протягом усієї історії залишалася торгівля сільськогосподарською продукцією, яка формувала основу внутрішнього ринку та забезпечувала інтеграцію українських земель у міжнародний економічний простір.

Важливу роль у становленні торговельного підприємництва відігравали ярмарки та чумацтво як специфічні інститути ринкової економіки. Ярмаркова торгівля забезпечувала не лише реалізацію товарів, а й виконувала функції ціноутворення, кредитування, укладання контрактів та координації міжрегіонального товарообігу. Чумакування, у свою чергу, стало ранньою формою торговельно-логістичного підприємництва, що поєднувало закупівлю, транспортування та збут товарів. У середині XIX ст. масштаби ярмаркової діяльності досягли значного рівня: у 1857 р. в українських губерніях відбулося 1787 ярмарків із загальним привозом товарів на суму близько 96 млн руб., що свідчить про високий рівень розвитку торговельної інфраструктури та підприємницької активності.

Історичний досвід свідчить, що розвиток торговельного підприємництва найбільш успішно відбувався за наявності стабільних правил господарювання, розвиненої транспортно-логістичної інфраструктури та ефективних механізмів зниження трансакційних витрат. У різні періоди такі функції виконували ярмаркові привілеї, чумацькі артілі, порто-франко в Одесі, залізниці, біржі та кооперативні організації, тоді як сьогодні їх роль забезпечують цифровізація торговельних процесів, сучасні логістичні коридори та новітні форми контрактних відносин. Це підтверджує, що конкурентоспроможність торговельного підприємництва визначається не лише обсягами товарообігу, а насамперед якістю інституційного середовища та ефективністю функціонування ланцюгів створення вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях Ю. С. Земського, І. М. Паски, В. Церклевича та А. Г. Кудінової досліджено історичні форми



організації торгівлі в Україні, зокрема роль ярмарків, чумацтва та регіональних торговельних центрів у формуванні внутрішнього аграрного ринку й підприємницької активності. Роботи І. Жиленкової, О. Ляховської та І. Свиноуса з колегами присвячені аналізу розвитку експорту сільськогосподарської продукції, структурним особливостям зовнішньої торгівлі та економічним наслідкам сировинної орієнтації аграрного сектору. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання трансформації торговельного підприємництва під впливом цифровізації, воєнних викликів, змін логістичних ланцюгів та інтеграції України до європейського економічного простору, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження історичних аспектів розвитку торговельного підприємництва в Україні, визначення основних етапів його еволюції та ролі торгівлі сільськогосподарською продукцією й ярмаркової торгівлі у формуванні національного ринку.

Виклад основного матеріалу. Розвиток торговельного підприємництва в економічній науці традиційно пов'язується з поглибленням суспільного поділу праці, розширенням товарного виробництва та формуванням спеціалізованих суб'єктів, які забезпечують рух товарів від виробника до споживача. Поєднання положень класичної економічної теорії, інституціонального підходу та історико-економічного аналізу дозволяє розглядати еволюцію торговельного підприємництва як процес трансформації форм організації товарного обігу, інститутів ринку та підприємницьких практик. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для дослідження історичних особливостей розвитку торговельного підприємництва в Україні та визначення його ролі у формуванні сучасної ринкової економіки.

До XIX ст. розвиток торговельного підприємництва на українських землях базувався на функціонуванні міського купецтва, ярмаркових мереж та системи місцевих митних зборів. У період Київської Русі торговельна діяльність здійснювалася як місцевими купцями, що забезпечували міський товарообіг, так і професійними торговцями, які здійснювали далекі торговельні подорожі та підтримували економічні зв'язки з країнами Сходу і Заходу. Після монгольської навали відбулося поступове відновлення торговельної активності, а починаючи з кінця XIV–XVI ст. зростання попиту на аграрну продукцію на європейських ринках сприяло активізації експорту зерна, худоби, солі та лісових товарів. Водночас формувалася система місцевих митних платежів, яка забезпечувала регулювання торговельних потоків і надходження коштів до місцевих бюджетів.

XIX століття стало періодом інтенсивного розвитку торговельного підприємництва та формування масштабного внутрішнього ринку. Важливу роль у товарообігу відігравали чумацькі торговельно-транспортні маршрути, які забезпечували перевезення аграрної продукції до великих торговельних центрів



і чорноморських портів. Одночасно стрімко розвивалася ярмаркова торгівля, яка виконувала функції не лише збуту продукції, а й ціноутворення, кредитування та укладання комерційних угод. У середині XIX ст. на території України функціонувала більшість найбільших ярмарків Російської імперії, а загальний обсяг реалізованих на них товарів становив десятки мільйонів рублів. Особливого значення набув розвиток Одеси як провідного центру зернового експорту. Запровадження режиму порто-франко та діяльність Одеської товарної біржі сприяли інтеграції українського аграрного сектору до міжнародної торговельної системи та формуванню передумов для розвитку сучасного зернотрейдингу [1].

У другій половині XIX – на початку XX ст. розвиток залізничного транспорту, портової інфраструктури та товарних бірж забезпечив перехід від ярмаркової моделі торгівлі до більш організованих форм ринкового обміну. Українські землі поступово інтегрувалися до європейських ринків зерна, цукру та іншої сільськогосподарської продукції. Розвиток транспортної інфраструктури сприяв скороченню транзакційних витрат, розширенню географії збуту та підвищенню ефективності торговельних операцій.

Радянський період характеризувався кардинальною зміною механізмів функціонування торговельного підприємництва. Після короткого етапу розвитку кооперативного руху в умовах нової економічної політики держава поступово встановила контроль над процесами заготівлі, переробки та реалізації продукції. Наприкінці 1920-х років сільськогосподарська кооперація охоплювала більшість селянських господарств УСРР, однак надалі ринкові механізми були значною мірою витіснені адміністративно-командною системою. У пізньорадянський період державна та кооперативна торгівля забезпечували основну частину товарообігу, проте їх функціонування супроводжувалося хронічним дефіцитом споживчих товарів, що сприяло збереженню колгоспних ринків як альтернативного каналу реалізації продукції.

Після здобуття незалежності України розпочався новий етап розвитку торговельного підприємництва, пов'язаний із формуванням ринкових інститутів. Прийняття законодавства про товарні біржі, цінні папери та споживчу кооперацію створило правові передумови для трансформації торговельної системи від адміністративно-командної до ринково орієнтованої моделі. Водночас період 1990-х років характеризувався високим рівнем інституційної нестабільності та пошуком ефективних механізмів організації товарного обігу, що знайшло відображення у стрімкому зростанні кількості біржових структур та нових форм підприємницької діяльності.

Упродовж 2000–2020-х років розвиток торговельного підприємництва відбувався в умовах поглиблення ринкових реформ, інтеграції України до світової економіки та цифровізації торговельних процесів. Особливого значення набули



розвиток зернового ринку, модернізація кооперативного сектору, впровадження електронних торговельних платформ та формування сучасних експортно-логістичних ланцюгів. В умовах воєнних викликів 2022–2025 рр. торговельне підприємництво продемонструвало високу адаптивність завдяки використанню морського експортного коридору, розвитку альтернативних логістичних маршрутів та впровадженню нових механізмів регулювання зовнішньої торгівлі. Це свідчить про те, що сучасна модель торговельного підприємництва є результатом багатовікової еволюції інститутів торгівлі, яка поєднує історичні традиції комерційної діяльності з новітніми цифровими та логістичними технологіями.

Трансформація історичних етапів розвитку торговельного підприємництва супроводжувалася зміною його економічних функцій, складу учасників ринку та інструментів здійснення торговельної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Трансформація функцій торговельного підприємництва в Україні

Період	Основна функція	Ключові суб'єкти	Інструменти торгівлі
До XVIII ст.	Забезпечення товарного обміну та міжрегіональних поставок	Купці, торговельні посередники	Торги, торговельні шляхи, митні збори
XVIII–XIX ст.	Торговельне посередництво та логістичне забезпечення	Купці, чумаки, ярмаркові торговці	Ярмарки, валкові перевезення, контракти
Друга половина XIX – початок XX ст.	Організація оптової торгівлі та експортних операцій	Торговельні доми, біржі, експортні компанії	Біржова торгівля, портова інфраструктура, залізничні перевезення
Радянський період	Централізований розподіл продукції	Державні організації, кооперативи, колгоспи	Державні заготівлі, планові поставки
Сучасний період	Управління ланцюгами поставок та міжнародною торгівлею	Трейдери, логістичні оператори, торговельні мережі	Електронні платформи, цифрові контракти, мультимодальна логістика

Джерело: узагальнено автором.

Дані таблиці 1 свідчать, що розвиток торговельного підприємництва відбувався під впливом ускладнення господарських зв'язків, розширення масштабів товарообігу та вдосконалення механізмів координації ринкових відносин. Якщо на ранніх етапах основним завданням торговельної діяльності було забезпечення фізичного переміщення товарів між окремими регіонами, то в сучасних умовах ключового значення набуває управління інтегрованими



ланцюгами створення вартості, інформаційними потоками та логістичними процесами.

Водночас простежується історична спадковість окремих функцій торговельного підприємництва. Так, купці, ярмаркові посередники та чумаки виконували роль організаторів товарного обігу та забезпечували взаємодію між виробниками і споживачами. Аналогічні функції сьогодні реалізують аграрні трейдери, логістичні оператори та цифрові торговельні платформи, які забезпечують доступ товаровиробників до внутрішніх і зовнішніх ринків збуту. Це дозволяє розглядати сучасне торговельне підприємництво як результат тривалої еволюції інститутів торгівлі та механізмів організації економічного обміну.

Одним із найважливіших інститутів, що забезпечував розвиток торговельного підприємництва на українських землях протягом кількох століть, була ярмаркова торгівля. Саме через систему ярмарків відбувалася концентрація товарних потоків, формувалися міжрегіональні господарські зв'язки, здійснювався обмін ринковою інформацією та створювалися передумови для розвитку підприємницької діяльності. У період домінування аграрного виробництва ярмарки виконували роль ключових центрів товарообігу, забезпечуючи взаємодію між виробниками сільськогосподарської продукції, торговельними посередниками та споживачами.

Ефективність ярмаркової системи підтверджувалася не лише її функціональним значенням для організації товарного обігу, а й масштабами торговельних операцій, що здійснювалися на території українських земель.

Масштаби ярмаркової діяльності свідчили про високий рівень розвитку торговельного підприємництва. За оцінками сучасників, у 1854 р. товарообіг десяти найбільших ярмарків України перевищував 73,7 млн руб. Значні темпи розвитку спостерігалися і на регіональному рівні. Так, у Полтавській губернії кількість ярмарків збільшилася з 243 у 1802 р. до 526 у 1860 р., тоді як вартість привезених товарів зросла з 5,0 до 40 млн руб. У 1857 р. на території українських губерній відбулося 1787 ярмарків, на які було завезено товарів на суму близько 96 млн руб., з яких реалізовано продукції на понад 54 млн руб. Найвищий рівень ярмаркової активності спостерігався у Харківській, Полтавській та Чернігівській губерніях, де були зосереджені основні райони виробництва зерна та продукції тваринництва [2].

Висока інтенсивність ярмаркової діяльності значною мірою обумовлювалася аграрним характером економіки та залежністю торговельних процесів від сезонних циклів сільськогосподарського виробництва.

Розвиток ярмаркової торгівлі був тісно пов'язаний із сезонністю аграрного виробництва. Переважна більшість ярмарків проводилася після завершення польових робіт, коли сільськогосподарські товаровиробники отримували



можливість реалізувати вироблену продукцію. У цей період активізувався обіг зерна, худоби, продуктів тваринництва, ремісничих виробів та імпортованих товарів. Важливу роль у забезпеченні міжрегіонального товарообігу відігравали чумаки, які здійснювали транспортування продукції між ярмарковими центрами, виробничими районами та чорноморськими портами. Завдяки цьому ярмаркова торгівля та чумацькі перевезення формували єдину систему організації ринку, яка забезпечувала рух товарних потоків у межах українських земель.

У межах ярмаркової системи поступово формувалися найбільші центри комерційної активності, які поєднували функції товарного обміну, фінансового посередництва та укладання довгострокових контрактів.

Особливе місце в системі торговельного підприємництва посідав Київський контрактний ярмарок, який поєднував функції товарного, фінансового та земельного ринку. Його діяльність охоплювала операції з купівлі-продажу та оренди нерухомості, укладання кредитних угод, торгівлю зерном та іншими видами сільськогосподарської продукції. На початку 1840-х років загальний обсяг операцій на Контрактовому ярмарку становив близько 1,6–1,8 млн руб., причому значна частина обороту припадала на операції з нерухомістю. Водночас ярмарок залишався одним із найбільших центрів формування цін на зерно та укладання торговельних контрактів, а встановлені тут цінові орієнтири використовувалися учасниками ринку в інших регіонах України [3].

Подальший розвиток ринкових відносин та вдосконалення транспортно-комунікаційної інфраструктури зумовили зміну організаційних форм торговельної діяльності та поступову трансформацію ярмаркової моделі господарювання.

Поступове скорочення ролі ярмаркової торгівлі у другій половині XIX ст. було пов'язане не зі зниженням її економічної ефективності, а з поглибленням спеціалізації торговельної інфраструктури. Розвиток залізничного транспорту, розширення портових потужностей Чорноморського регіону, становлення біржової торгівлі та банківської системи сприяли переходу до нових механізмів організації ринку. Зокрема, посилення ролі Одеси як центру міжнародної зернової торгівлі та активний розвиток товарних бірж поступово зменшували значення ярмарків у сфері оптового товарообігу. Якщо в першій половині XIX ст. ярмарки виступали ключовими осередками укладання торговельних угод, то наприкінці століття значна частина операцій із зерном, цукром та іншими товарами почала здійснюватися через біржові механізми. Це свідчить про закономірну трансформацію торговельного підприємництва від ярмаркової моделі до більш складних і спеціалізованих форм ринкової організації, характерних для індустріальної економіки.

Трансформація ярмаркової торгівлі в другій половині XIX ст. стала важливим етапом інституційної модернізації торговельного підприємництва.



Формування біржової інфраструктури, розвиток залізничного транспорту та розширення експортних можливостей чорноморських портів заклали підґрунтя для переходу до нової моделі організації торгівлі, орієнтованої на великомасштабний внутрішній і зовнішній товарообіг, що стало важливим чинником інтеграції української економіки до світового ринку.

Торгівля сільськогосподарською продукцією є одним із найбільш сталих і системоутворюючих елементів розвитку торговельного підприємництва в Україні. Її становлення розпочалося ще в ранньомодерний період під впливом зростання попиту на продовольство та сировину на європейських ринках. Починаючи з XVI ст. суттєво розширювалися обсяги експорту зерна, худоби та лісових товарів, що сприяло комерціалізації аграрного виробництва та поглибленню ринкових відносин. Важливим чинником активізації зовнішньої торгівлі стало надання шляхті права безмитного вивезення продукції власних господарств, що сприяло формуванню великотоварного аграрного виробництва та концентрації експортних операцій у руках великих землевласників. У результаті аграрний ринок українських земель уже в XVI–XVII ст. набув ознак не лише локального товарообміну, а й повноцінного сегмента міжнародної торгівлі.

Подальший розвиток торговельного підприємництва був пов'язаний із розширенням транспортної інфраструктури та інтеграцією регіональних ринків у загальноєвропейську систему економічних зв'язків. У XIX ст. поєднання річкового, морського, гужового та залізничного транспорту забезпечило суттєве зростання обсягів аграрного експорту. Українські регіони активно працювали на чорноморському, балтійському та центральноєвропейському напрямках торгівлі. Так, лише у 1900 р. з Поділля через Одеський порт було експортовано понад 3 млн пудів пшениці, близько 1,4 млн пудів жита та понад 0,5 млн пудів кукурудзи. Одночасно значні обсяги зернової продукції спрямовувалися до Польщі та інших країн Центральної Європи. Напередодні Першої світової війни сформувався чіткий регіональний поділ праці в аграрному експорті [4]. Правобережна Україна спеціалізувалася на постачанні зернових культур до європейських країн, тоді як окремі регіони Лівобережжя були орієнтовані на виробництво високоякісних сортів пшениці для зовнішніх ринків. Це свідчить про поступовий перехід від простого експорту сировини до формування спеціалізованих товарних сегментів аграрного ринку.

Важливий вплив на розвиток аграрної торгівлі традиційно здійснювала державна політика. З одного боку, інвестиції у транспортну інфраструктуру сприяли розширенню торговельних зв'язків та інтеграції регіональних ринків. З іншого боку, використання тарифних та регуляторних інструментів нерідко впливало на напрями руху товарних потоків і конкурентоспроможність окремих регіонів. Зокрема, у другій половині XIX ст. державне тарифне регулювання залізничних перевезень використовувалося як інструмент впливу на географію



зернової торгівлі. Це підтверджує, що розвиток аграрних ринків визначався не лише виробничими чинниками та ринковим попитом, а й особливостями інституційного середовища та державного регулювання.

У сучасних умовах торгівля сільськогосподарською продукцією залишається одним із ключових секторів національної економіки та основою зовнішньоторговельної спеціалізації України. За даними міжнародної торговельної статистики, у 2023 р. експорт товарів з України становив 36,2 млрд дол. США, тоді як у 2024 р. його обсяг зріс до 41,6 млрд дол. США. Провідні позиції в структурі експорту традиційно посідають продукти агропродовольчого комплексу, зокрема соняшникова олія, зернові культури, шрот, продукція птахівництва, цукор та продукти переробки олійних культур [5].

логістичну систему аграрної торгівлі, проте не змінили її стратегічного значення для національної економіки. Реалізація Чорноморської зернової ініціативи, функціонування альтернативних експортних маршрутів та розвиток «Шляхів солідарності» забезпечили збереження доступу української продукції до світових ринків. За оцінками міжнародних організацій, з травня 2022 р. через українські морські порти та альтернативні логістичні маршрути було експортовано значні обсяги зерна, олійних культур та продуктів їх переробки [6]. Це підтверджує, що аграрна торгівля виконує не лише економічну, а й стратегічну функцію, сприяючи зміцненню продовольчої безпеки багатьох країн світу та підтриманню фінансової стійкості України.

Сучасний розвиток аграрного ринку характеризується посиленням ролі державного регулювання та впровадженням нових механізмів контролю за зовнішньоторговельними операціями. Зокрема, застосовуються механізми погодження граничних обсягів експорту окремих видів зернових культур, запроваджуються мінімально допустимі експортні ціни та інструменти ліцензування зовнішньої торгівлі. Водночас міжнародні прогнози свідчать про збереження значного експортного потенціалу аграрного сектору України. Це свідчить про те, що сучасна модель аграрної торгівлі поєднує ринкові механізми функціонування із посиленням інструментів державного моніторингу та регулювання, забезпечуючи адаптацію торговельного підприємництва до нових економічних і геополітичних викликів.

Разом із тим сучасна система аграрної торгівлі сформувалася внаслідок тривалої історичної еволюції торговельних інститутів, у межах якої відбувалося поступове ускладнення механізмів організації товарообігу, логістики та збуту продукції. Однією з найважливіших історичних форм торговельного підприємництва, що забезпечувала функціонування внутрішнього ринку та інтеграцію окремих регіонів у єдиний економічний простір, було чумацтво.

Чумацтво посідає особливе місце в історії розвитку торговельного підприємництва України, оскільки являло собою комплексну форму господарської



діяльності, що поєднувала транспортне забезпечення товарообігу, комерційне посередництво, управління ризиками та організацію міжрегіональних торговельних зв'язків. Історичні джерела свідчать про високий рівень організації чумацького промислу: чумацькі валки функціонували як своєрідні господарські об'єднання з визначеною системою управління, розподілом праці та залученням найманих працівників [7]. Наявність значної кількості наймитів у господарствах заможних чумаків, використання найманої праці та накопичення капіталу дають підстави розглядати чумацтво не як допоміжний селянський промисел, а як ранню форму підприємницької діяльності, орієнтованої на отримання прибутку та розвиток товарного обігу.

Більш широким інститутом організації торговельних відносин виступало купецтво, яке протягом століть забезпечувало функціонування внутрішньої та зовнішньої торгівлі. Еволюція купецтва на українських землях відображала трансформацію економічної системи від середньовічних форм обміну до капіталістичних відносин. У різні історичні періоди до купецького середовища належали як міські торговці, так і представники шляхетсько-магнатських господарств та професійні підприємці модерного часу. Особливо вагомою була роль купецтва у розвитку міжрегіональної торгівлі, ярмаркової діяльності та забезпеченні зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції й кінцевими споживачами. Саме купецький капітал став одним із ключових чинників формування національного ринку та інтеграції українських земель до міжнародних торговельних мереж.

Подальший розвиток торговельного підприємництва супроводжувався виникненням нових інституційних форм організації ринку, серед яких особливе місце посіли товарні біржі. Їх поява була закономірним наслідком ускладнення торговельних операцій, зростання обсягів товарообігу та потреби у стандартизації контрактних відносин. Важливу роль у цьому процесі відіграла Одеська товарна біржа, заснована наприкінці XVIII ст., яка стала центром організації експортної торгівлі зерном та іншою сільськогосподарською продукцією [8]. Біржі значною мірою успадкували функції ярмарків, однак забезпечували більш високий рівень стандартизації угод, регулярності торгів та фінансового забезпечення торговельних операцій. Відтак перехід від ярмаркової до біржової форми організації торгівлі відображав процес інституційної модернізації торговельного підприємництва та його адаптації до потреб індустріальної економіки.

Важливим напрямом розвитку торговельного підприємництва став кооперативний рух, який сформував альтернативну модель організації збуту, заготівлі та переробки продукції. Кооперативи забезпечували консолідацію економічних інтересів дрібних товаровиробників, сприяли підвищенню їхньої ринкової конкурентоспроможності та розширювали можливості доступу до торговельної інфраструктури. На початку XX ст. кооперативний сектор охоплював значну



кількість сільськогосподарських господарств та виконував важливу роль у забезпеченні аграрного товарообігу. Незважаючи на трансформації політичного та економічного середовища, кооперативна форма господарювання зберегла свою актуальність і в сучасних умовах, що підтверджується розвитком багатофункціональних сільськогосподарських кооперативів та удосконаленням законодавчого забезпечення їх діяльності.

Упродовж усієї історії розвитку торговельного підприємництва суттєвий вплив на його функціонування здійснювала держава. З одного боку, державна політика створювала передумови для активізації торговельної діяльності шляхом надання привілеїв, розвитку транспортної інфраструктури, будівництва портів, залізниць та формування нормативно-правових засад ринкового обігу. Показовим прикладом є режим порто-франко в Одесі, який сприяв перетворенню міста на один із найбільших центрів міжнародної зернової торгівлі в Європі. З іншого боку, надмірне адміністративне регулювання, тарифні обмеження та втручання держави у ринкові процеси нерідко стримували розвиток підприємницької активності та спотворювали конкурентне середовище. Історичний досвід засвідчує, що ефективність торговельного підприємництва значною мірою залежить від якості інституційного середовища та здатності держави створювати умови для зниження трансакційних витрат і забезпечення стабільності господарських відносин.

На сучасному етапі торгівля залишається однією з ключових сфер підприємницької діяльності в Україні. За оцінками міжнародних організацій, саме сектор оптової та роздрібною торгівлі концентрує значну частину малих і середніх підприємств, формуючи важливу складову національної економіки [9]. Одночасно відбувається активна цифровізація торговельних процесів, впровадження електронної комерції, цифрових платформ та сучасних інструментів аналітики даних. Водночас зберігаються виклики, пов'язані з нерівномірністю технологічного розвитку, значною часткою неформальної зайнятості та високою залежністю бізнесу від змін регуляторного середовища. У цьому контексті сучасне торговельне підприємництво можна розглядати як результат багатовікової еволюції торговельних інститутів, у межах якої традиційні форми організації торгівлі поступово трансформувалися у складні цифрові та логістичні системи, інтегровані до глобального економічного простору.

Висновки. Торговельне підприємництво в Україні сформувалося в результаті тривалої еволюції економічних інститутів, організаційних форм товарообігу та механізмів ринкової координації. Його розвиток відбувався під впливом поглиблення суспільного поділу праці, розширення товарного виробництва та інтеграції українських земель до міжнародних торговельних мереж. На різних історичних етапах провідну роль у забезпеченні торговельних процесів виконували купецтво, ярмаркова торгівля, чумацькі торговельно-транспортні



об'єднання, товарні біржі, кооперативні організації та державні системи регулювання ринку. При цьому торгівля сільськогосподарською продукцією залишалася ключовою складовою економічного розвитку, формуючи основу внутрішнього ринку та забезпечуючи інтеграцію України до європейського й світового господарського простору.

Ярмарки, чумацтво, купецтво та біржова торгівля виступали важливими інститутами організації товарного обігу, сприяли концентрації попиту і пропозиції, поширенню комерційної інформації, укладанню контрактів і розвитку міжрегіональних економічних зв'язків. Розвиток транспортної інфраструктури, портового господарства та біржових механізмів забезпечив поступовий перехід від локальних форм торгівлі до інтегрованих національних і міжнародних ринків. Історичний досвід свідчить, що результативність торговельного підприємництва значною мірою залежала від якості інституційного середовища, стабільності правил господарювання та рівня розвитку інфраструктури, які забезпечували зниження трансакційних витрат і розширення можливостей для підприємницької діяльності.

Сучасне торговельне підприємництво є продовженням багатовікової трансформації торговельних інститутів та організаційних форм ринку. Цифровізація торговельних процесів, розвиток електронної комерції, мультимодальної логістики та експортно-орієнтованих ланцюгів поставок свідчать про адаптацію торговельної системи до нових економічних умов. Водночас агропродовольча торгівля зберігає стратегічне значення для національної економіки, виступаючи важливим джерелом валютних надходжень, чинником продовольчої безпеки та одним із ключових елементів економічної стійкості України в умовах сучасних глобальних і воєнних викликів.

Література:

1. Земський Ю. С., Паска І. М. Українські ярмарки середини XIX ст. як канали руху сільськогосподарської продукції. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 46. С. 129–132.
2. Церклевич В. Автентичні риси розвитку торгівлі у Правобережній Україні XIX – поч. XX ст.: провінційний Проскурів. Економіка та суспільство. 2020. № 21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-21-55>.
3. Кудінова А. Г. Українська ярмаркова торгівля у студіях І. О. Гуржії: історіографічний аналіз. Історія торгівлі, податків та мита. 2013. № 2 (8). С. 8–15.
4. Жиленкова І. Українське селянство в системі експорту окремих продуктів землеробства і тваринництва на початку XX ст. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 6: Історичні науки. 2015. Вип. 13. С. 115–121.
5. Ляховська О. Експорт сільськогосподарської продукції України: сучасні тенденції // Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-37>.
6. Свиноус І., Сало І., Білорусець Л., Зелена М. Макроекономічні ефекти експортної сировинної орієнтації в аграрному секторі України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Vol. 346, No. 5. P. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-22>.



7. Мазур І. І. Чумацтво як передумова виникнення підприємництва в Україні // Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип. 24. С. 191–195.

8. Боднарчук Т. Л. Становлення та розвиток біржової торгівлі в Україні: ретроспективний аналіз вітчизняного досвіду. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 9–17. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-2>.

9. Куцик П. О., Вірт М. Я., Куцик В. І. Тенденції розвитку підприємств внутрішньої торгівлі за 2010–2022 роки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-01>.

References:

1. Zemskyi, Yu. S., & Paska, I. M. (2012). Ukrainski yarmarky seredyny XIX st. yak kanaly rukhu silskohospodarskoi produktsii [Ukrainian fairs of the mid-19th century as channels for the movement of agricultural products]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnologii*, no. 46, pp. 129–132.

2. Tserklevych, V. (2020). Avtentychni rysy rozvytku torhivli u Pravoberezhnii Ukraini XIX – poch. XX st.: provintsiinyi Proskuriv [Authentic features of trade development in Right-Bank Ukraine in the nineteenth and early twentieth centuries: Provincial Proskuriv]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 21. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-21-55>

3. Kudinova, A. H. (2013). Ukrainska yarmarkova torhivlia u studiiakh I. O. Hurzhii: istoriografichnyi analiz [Ukrainian fair trade in the studies of I. O. Hurzhii: A historiographical analysis]. *Istoriia torhivli, podatkov ta myta*, no. 2(8), pp. 8–15.

4. Zhylenkova, I. (2015). Ukrainske selianstvo v systemi eksportu okremykh produktiv zemlerobstva i tvarynnytstva na pochatku XX st. [Ukrainian peasantry in the export system of certain crop and livestock products at the beginning of the twentieth century]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya 6: Istorychni nauky*, is. 13, pp. 115–121.

5. Liakhovska, O. (2025). Eksport silskohospodarskoi produktsii Ukrainy: suchasni tendentsii [Export of agricultural products of Ukraine: Current trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-37>

6. Svytnous, I., Salo, I., Bilorusets, L., & Zelena, M. (2025). Makroekonomichni efekty eksportnoi syrovynnoi oriientsatsii v ahrarnomu sektori Ukrainy [Macroeconomic effects of export-oriented raw material specialization in the agricultural sector of Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 346, No. 5, pp. 139–145. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-22>

7. Mazur, I. I. (2011). Chumatstvo yak peredumova vynyknennia pidpriemnytstva v Ukraini [Chumak trade as a prerequisite for the emergence of entrepreneurship in Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, is. 24, pp. 191–195.

8. Bodnarchuk, T. L. (2019). Stanovlennia ta rozvytok birzhovoi torhivli v Ukraini: retrospektyvnyi analiz vitchyznianoho dosvidu [Formation and development of exchange trading in Ukraine: A retrospective analysis of domestic experience]. *Infrastruktura rynku*, is. 33, pp. 9–17. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-2>

9. Kutsyk, P. O., Virt, M. Ya., & Kutsyk, V. I. (2023). Tendentsii rozvytku pidpriemstv vnutrishnoi torhivli za 2010–2022 roky [Development trends of domestic trade enterprises during 2010–2022]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 74, pp. 7–14. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-01>

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 658.589:005.336.4

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-703-715](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-703-715)

Іпполітова Інна Ярославівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-3981-3992>

КОМПЕТЕНТНА ОРГАНІЗАЦІЯ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено концепцію компетентної організації як системоутворюючого елементу забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах прискореної цифрової трансформації та зростаючої ринкової невизначеності. Обґрунтовано, що традиційні управлінські парадигми виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, а компетенції організації стають ключовим медіатором між ресурсним потенціалом підприємства та досягнутими інноваційними результатами. Встановлено, що здатність підприємства до інновацій безпосередньо визначається рівнем розвитку п'яти взаємопов'язаних компетентнісних блоків: динамічних здатностей, організаційного навчання та управління знаннями, амбідекстричності управлінських рішень, відкритості до зовнішньої інноваційної співпраці та цифрової зрілості організації. Розкрито теоретичну еволюцію компетентнісної парадигми від ресурсної теорії фірми до сучасної концепції динамічних здатностей. Запропоновано авторську типологію компетентних організацій за ознакою домінуючого інноваційного фокусу, що охоплює навчальну, динамічно-здатну, амбідекстричну, мережеву та цифрову компетентну організацію. Розроблено матрицю діагностики компетентнісного потенціалу, з метою визначення інтегрального індексу компетентнісного потенціалу організації (ІКПО). Вона є практично орієнтованим інструментом зваженого оцінювання п'яти компетентнісних вимірів за десятибальною шкалою з класифікаційними рівнями для стратегічного цілепокладання. Побудовано концептуальну п'ятирівневу модель формування компетентної організації, що відображає трансформацію вхідних факторів середовища через компетентнісні блоки та механізми управління у результати інноваційного розвитку в замкненому адаптивному циклі. Досліджено роль інноваційної екосистеми як зовнішнього середовища розвитку компетентної організації. Сформульовано набір практичних рекомендацій щодо розбудови організаційних компетентностей, орієнтованих на забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємств, зокрема в умовах повоєнної відбудови вітчизняної економіки на інноваційних засадах.



Ключові слова: компетентна організація, інноваційний розвиток, динамічні здатності, організаційне навчання, амбідекстричність, цифрова трансформація, управління знаннями.

Ippolitova Inna Yaroslavivna Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Business, Trade and Logistics Department, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-3981-3992>

COMPETENT ORGANIZATION IN THE SYSTEM OF ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Abstract. The article investigates the concept of a competent organization as a system-forming element in ensuring the innovative development of an enterprise under conditions of accelerated digital transformation and growing market uncertainty. It is substantiated that traditional management paradigms prove insufficient for ensuring long-term competitiveness, and that organizational competencies become the key mediator between an enterprise's resource potential and the innovation outcomes achieved. It is established that an enterprise's capacity for innovation is directly determined by the level of development of five interrelated competency blocks: dynamic capabilities, organizational learning and knowledge management, ambidexterity of managerial decisions, openness to external innovation cooperation, and the digital maturity of the organization. The theoretical evolution of the competence-based paradigm is traced, from the resource-based view of the firm to the contemporary concept of dynamic capabilities. An original typology of competent organizations is proposed, based on their dominant innovation focus, encompassing the learning organization, the dynamically capable organization, the ambidextrous organization, the network-based organization, and the digital-first competent organization. A diagnostic matrix of organizational competency potential has been developed with the aim of determining the Integral Index of Competency Potential of an Organization (IICPO). It represents a practically oriented instrument for the weighted assessment of five competency dimensions on a ten-point scale, with classification levels for strategic goal-setting. A conceptual five-level model of competent organization formation is constructed, reflecting the transformation of environmental input factors through competency blocks and management mechanisms into innovation development outcomes within a closed adaptive cycle. The role of the innovation ecosystem as the external environment for the development of a competent organization is examined. A set of practical recommendations is formulated regarding the development of organizational competencies, aimed at ensuring sustainable innovative development of enterprises, particularly in the context of the post-war reconstruction of the domestic economy on innovative foundations.



Keywords: competent organization, innovative development, dynamic capabilities, organizational learning, ambidexterity, digital transformation, knowledge management

Постановка проблеми. В умовах прискореної технологічної зміни та загострення глобальної конкуренції інноваційний розвиток підприємства набуває характеру стратегічного імперативу. Як показує практика, успішність інноваційної діяльності не зводиться тільки до наявності фінансових або технологічних ресурсів, бо вирішальну роль відіграє організаційна складова: спроможність підприємства генерувати, засвоювати та комерціалізувати нові знання. Саме тому питання формування компетентної організації як системи, здатної стабільно відтворювати інновації, є надзвичайно актуальним.

Глобальний контекст цифрової трансформації, наслідки пандемії COVID-19, систематичні кризи в ланцюгах постачання та геополітична нестабільність суттєво посилили потребу у підприємствах з розвиненими адаптивними і проактивними ключовими компетенціями. Для вітчизняних підприємств зазначена проблематика набуває особливої уваги через воєнні дії та необхідності післявоєнної відновлення економіки на інноваційних засадах. Формування компетентної організації стає ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах глибокої структурної трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальне підґрунтя теорії компетентної організації формувалося протягом кількох десятиліть. Фундаментальними роботами, що заклали теоретичну базу, є праці Г. Хамела і К. К. Прахалада щодо ключових компетентностей [1], концепція динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано і А. Шуена [2], а також теорія навчальної організації П. Сенге [3]. Ці класичні розробки сформували концептуальний каркас, на якому ґрунтуються сучасні дослідження.

У сучасній літературі питання компетентних організацій та інноваційного розвитку розглядаються у взаємозв'язку з цифровою трансформацією та управлінням знаннями. Зокрема, Д. Тіс поглиблює теорію динамічних здатностей, зокрема він інтегрував концепцію відкритих інновацій у структуру динамічних здатностей, щоб визначити її місце в загальній системі стратегічного управління підприємством [4]. Ambrosini V. та Altintas G. проаналізували роль менеджерів у трансформації ресурсної бази компанії та визначили їх ключові передумови: людський капітал, соціальний капітал і когнітивні чинники, обґрунтувавши їх зв'язок із організаційною компетентністю [5].

Концепцію амбідекстричної організації в контексті цифрової ери розвивають O'Reilly Ch. та Tushman M., які розробили стратегію «амбідекстрії», що дозволяє зрілим компаніям поєднувати ефективну роботу на поточних ринках із



розробкою проривних інновацій. Авторами обґрунтовано, що лідери можуть адаптувати корпоративну культуру та процеси масштабування для виживання в умовах швидких технологічних змін, стверджуючи, що здатність одночасно використовувати наявні ресурси і досліджувати нові можливості є центральним чинником довгострокового інноваційного успіху [6]. Важливий внесок у розуміння відкритих інновацій зробив Chesbrough Н., який переосмислює парадигму відкритих інновацій у цифровому контексті, продемонструвавши переваги вільного обміну знаннями, даними та ресурсами. На основі цього досвіду він розробив перелік управлінських рекомендацій щодо відкритого управління інтелектуальною власністю та наукової співпраці для забезпечення стійкого розвитку підприємств у посткризовий період [7].

Вітчизняна наукова школа також активно досліджує зазначену проблематику. Так, Ткаченко А.Г. систематизував теоретичні підходи до формування механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства, запропонувавши виділити в його структурі чотири ключові складові: інноваційно-інвестиційну, управлінську, поведінкову та компетентнісну [8]. У власному дослідженні, Полозова Т. В. та Ткаченко А. Г. розробили концептуальну модель інноваційного розвитку «компетентної організації», яка базується на інтеграції системного та компетентнісного підходів [9]. Мурзабулатова О., Легеза О., Толмачов Д. провели систематизацію елементів управління, що дозволяє підприємствам створювати нові ринкові можливості та забезпечувати стійке зростання у довгостроковій перспективі [10]. Проте, незважаючи на детальне пропрацювання цієї проблематики, низка питань залишається недостатньо дослідженою. Відсутнє системне бачення процесу побудови комплексних моделей, які б інтегрували різні типи організаційних компетентностей у єдину систему забезпечення інноваційного розвитку.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі компетентної організації як системоутворюючого елементу забезпечення інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Концепція компетентної організації сформувалась на перетині ресурсно-орієнтованої теорії [11], теорії динамічних здібностей [2] та сучасних підходів до управління знаннями як стратегічним активом [12]. На відміну від традиційної організації, що орієнтується переважно на ефективність поточних операцій і контроль ресурсів, компетентна організація розглядає свої здібності, знання та культуру навчання як джерело стійкої конкурентної переваги [13-15]. Це зумовлює принципово інший характер організаційного проєктування, управлінських практик і логіки прийняття стратегічних рішень [16; 17]. Отже, компетентна організація – це підприємство, що систематично розвиває, акумулює та ефективно застосовує специфічні організаційні компетентності для досягнення стійкої конкурентної переваги



шляхом генерації та впровадження інновацій. На відміну від традиційного ресурсного підходу, компетентнісна парадигма розглядає здатності організації не як статичний запас ресурсів, а як динамічний процес їх постійного відтворення і трансформації відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Саме тому, структура компетентної організації повинна охоплювати п'ять взаємопов'язаних блоків: організаційне навчання та управління знаннями; динамічні здатності; амбідекстричність управлінських рішень; відкритість до зовнішньої інноваційної співпраці; цифрова зрілість та культура прийняття рішень, яка базується на аналізі даних.

На основі систематизації наукових підходів запропоновано типологію компетентних організацій за ознакою їх інноваційного фокусу (табл. 1), Структура компетентної організації охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків: організаційне навчання та управління знаннями; динамічні здатності; амбідекстричність управлінських рішень; відкритість до зовнішньої інноваційної співпраці; цифрова зрілість та культура прийняття рішень на .

На основі систематизації наукових підходів запропоновано типологію компетентних організацій за ознакою їх інноваційного фокусу, представлену у табл. 1.

Таблиця 1

Типологія компетентних організацій за інноваційним фокусом

Тип компетентної організації	Ключова компетенція	Інноваційний фокус	Характерні ознаки
Навчальна організація	Знання та навчання	Процесні інновації	Безперервне навчання, адаптивність, культура змін
Динамічно-здатна організація	Адаптація та рекомбінація ресурсів	Продуктові та ринкові інновації	Гнучкість, проактивність, постійне оновлення портфеля
Амбідекстрична організація	Балансування між пошуком нових знань і можливостей та використанням і вдосконаленням наявних компетентностей	Радикальні та інкрементальні інновації	Структурний та контекстуальний поділ ресурсів
Мережева організація	Колаборація та екосистемне партнерство	Відкриті інновації	Розподілені знання, міжорганізаційна кооперація
Цифрова компетентна організація	Цифрова трансформація і рішення, засновані на даних	Цифрові та платформні інновації	Agile-управління, хмарні технології, ШІ-інтеграція

Джерело: розроблено автором на основі [1-6; 12-15].



Для практичного оцінювання рівня розвитку компетенцій організацій запропоновано матрицю діагностики компетентнісного потенціалу організації, яка охоплює п'ять ключових критеріїв з диференційованими ваговими коефіцієнтами (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця діагностики компетентнісного потенціалу організації

Критерій оцінювання	Рівень компетентності організації		
	Низький (1–3)	Середній (4–6)	Високий (7–10)
Рівень організаційного навчання	відсутня формалізована система управління знаннями	часткова формалізація знань	розвинена система управління знаннями
Динамічні здатності	реактивна поведінка на ринку	елементи проактивного моніторингу	стратегічне передбачення та швидка реконфігурація
Відкритість до зовнішньої співпраці	відокремлена дослідницько-розробницька діяльність	окремі партнерства	розвинена інноваційна екосистема
Цифрова зрілість та культура прийняття рішень на основі даних	мінімальна цифровізація процесів	часткова автоматизація і аналітика	повна інтеграція ІІТ, хмарних технологій, ІоТ в інновації
Амбідекстричність управління	домінування операційної ефективності	нерівномірний баланс	ефективний баланс короткострокових і довгострокових цілей

Джерело: розроблено автором.

Ця матриця є спеціалізованим аналітичним інструментом, розробленим з метою системного та кількісно вимірюваного оцінювання рівня розвитку компетенцій підприємства в контексті забезпечення його інноваційного розвитку. Вона спрямована на ідентифікацію поточного компетентнісного профілю організації шляхом зваженого аналізу п'яти ключових вимірів (організаційне навчання, динамічні здатності, відкритість до зовнішньої співпраці, цифрова зрілість та амбідекстричність управління) та визначення інтегрального індексу компетентнісного потенціалу організації (ІКПО) як узагальненого показника готовності підприємства до інноваційної діяльності. Цільовою аудиторією використання цього аналітичного інструменту є насамперед топ-



менеджмент підприємства, директори з інновацій та стратегічного розвитку, а також зовнішні консультанти та інвестори, що здійснюють процедуру належної перевірки інноваційного потенціалу організації. Матриця застосовується у два стратегічно значущих моменти: як інструмент поточної діагностики на етапі розробки або перегляду інноваційної стратегії підприємства та як інструмент моніторингу у щорічному циклі стратегічного планування для відстеження динаміки розвитку компетенцій. Практична цінність матриці полягає у подвійній функції:

1) ретроспективній – вона дозволяє об'єктивно оцінити досягнутий рівень сформованості компетенцій і виявити критичні зони відставання, що потребують пріоритетного управлінського втручання;

2) проспективній – є інструментом стратегічного цілепокладання, дозволяючи визначити цільові значення ІКПО на горизонті 3–5 років і сформувати обґрунтовану програму розвитку компетенцій підприємства.

Диференціація вагових коефіцієнтів між критеріями відображає ієрархію їх впливу на інноваційну результативність та визначається на основі управлінських оцінок. Кожен критерій оцінюється за 10-бальною шкалою, а зважена сума балів визначає ІКПО. Класифікаційна шкала ІКПО має три рівні:

вищий рівень $\geq 7,5$ – «компетентна організація вищого рівня»;

середній рівень – «організація, що розвивається», з показником в діапазоні 5,0–7,4;

критичний дефіцит $< 5,0$ – «некомпетентна організація».

Ця шкала надає можливість проведення бенчмаркінгу між підприємствами галузі та ідентифікацію позиції конкретної організації відносно лідерів інноваційного розвитку. Застосування матриці рекомендується у поєднанні з незалежною експертною верифікацією виставлених балів, що знижує суб'єктивність самооцінки та підвищує надійність отриманого ІКПО як управлінського індикатора. Таким чином, матриця діагностики компетентнісного потенціалу виконує роль стратегічного навігатора, що перетворює складний, багатовимірний феномен організаційної компетентності на вимірювану, управлінсько-операціоналізовану систему показників, придатну для прийняття обґрунтованих рішень щодо пріоритетів інноваційного розвитку підприємства.

На основі проведеного теоретичного аналізу та синтезу розглянутих концептуальних підходів розроблено комплексну модель формування компетентної організації в системі інноваційного розвитку підприємства. Модель побудована за принципом каскадної трансформації, відповідно до якого вхідні параметри зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства послідовно проходять через систему організаційних адаптації і перетворювальних механізмів, набуваючи на виході форми конкретних інноваційних результатів (рис. 1).



На першому етапі модель фіксує сукупність входних факторів: ринкових вимог, технологічних змін, інституційних умов та внутрішньої ресурсної бази підприємства, які формують контекстуальне поле, в якому функціонує організація. Ці фактори не діють безпосередньо на інноваційні результати, а опосередковуються через компетенції організації, що є центральною аналітичною ідеєю моделі, бо саме ключові компетенції виконують роль трансформаційного механізму, який перетворює зовнішні стимули та внутрішні ресурси на конкретні управлінські рішення та інноваційні дії.

На другому етапі моделі проводиться діагностика компетентнісного потенціалу, яка забезпечує визначення поточного стану розвитку п'яти ключових компетентнісних блоків організації за допомогою матриці ПКПО. Цей етап виконує функцію зворотного зв'язку щодо входних факторів, дозволяючи зіставити вимоги середовища з наявними можливостями організації та виявити розриви, що потребують усунення.

Третій, центральний етап моделі представлений п'ятьма взаємопов'язаними компетентнісними блоками: організаційним навчанням, динамічними здатностями, амбідекстричністю, відкритими інноваціями та цифровою зрілістю. Ці блоки функціонують не як ізольовані елементи, а як цілісна синергетична система. Саме на цьому етапі відбувається ключова трансформація, шляхом якої ресурси та зовнішні імпульси перетворюються на нові знання, технологічні рішення, продуктові та процесні інновації завдяки взаємодії зазначених компетенцій через четвертий етап: шляхом використання механізмів стратегічного управління, agile-підходів та інтеграції у відкриту інноваційну екосистему.

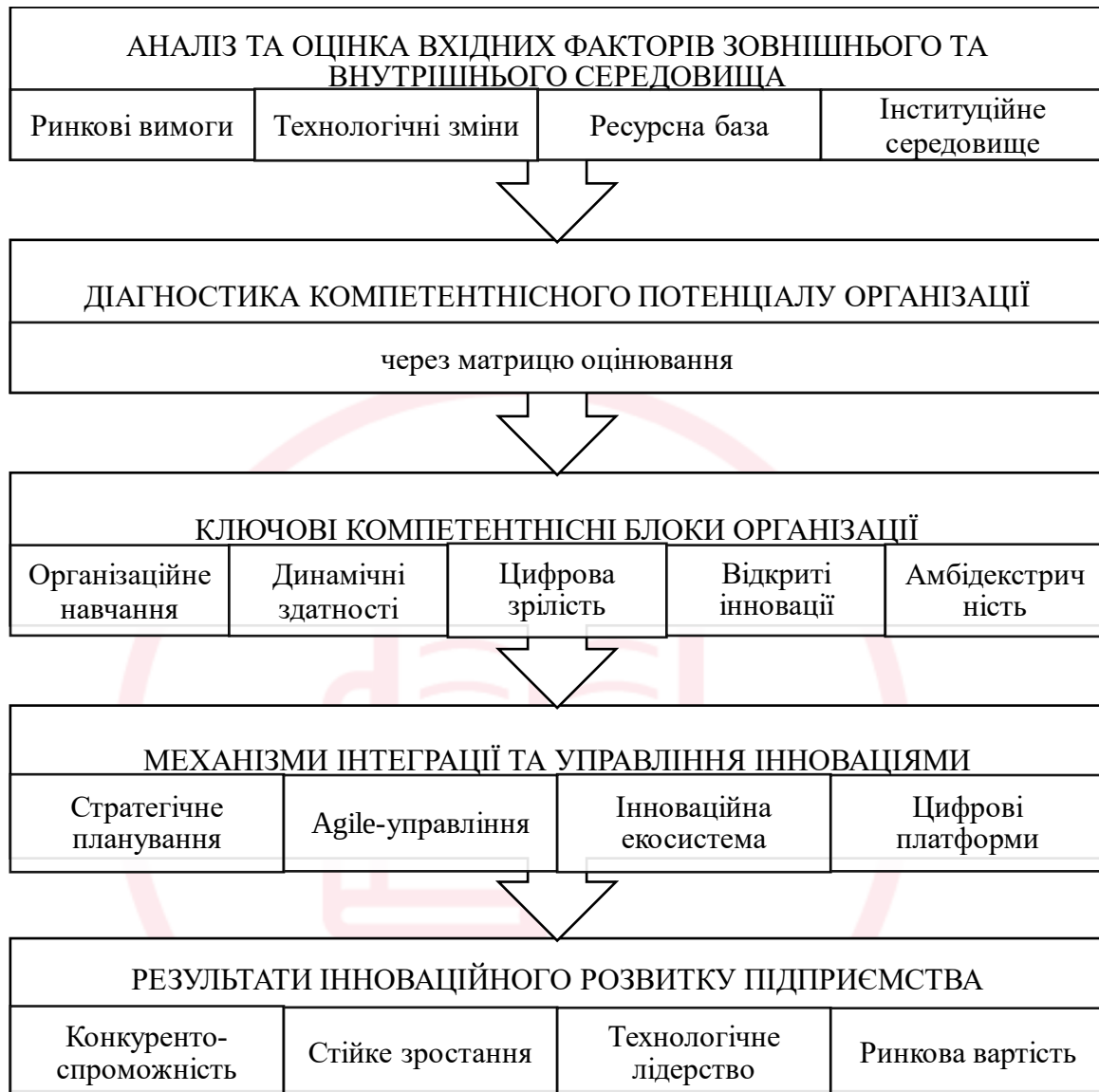


Рис. 1. Модель формування компетентної організації в системі інноваційного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

П'ятий етап моделі відображає кінцеві результати інноваційного розвитку, серед яких: підвищення конкурентоспроможності, темпи зростання, технологічне лідерство та ринкову вартість підприємства, які є безпосереднім наслідком функціонування компетентної системи. Принципово важливо, що отримані результати не є кінцевою точкою циклу, оскільки модель передбачає петлю зворотного зв'язку, яка повертає інформацію про досягнуті результати на етап діагностики, формуючи нові вимоги до коригування компетентного профілю організації. Завдяки цьому модель набуває характеру не лінійного процесу, а



спіралеподібного циклу безперервного розвитку, в якому кожна успішно реалізована інновація підвищує складність компетентнісних вимог наступного циклу та створює передумови для якісно нового рівня інноваційної активності підприємства. В цій моделі, ключовим є положення про те, що компетентна організація перебуває не в статичному стані, а знаходиться в динамічному процесі, який потребує постійного стратегічного управління.

На основі запропонованої матриці діагностики ІКПО доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій для керівників підприємств щодо підвищення рівня організаційної компетентності:

необхідно запровадити систему безперервного організаційного навчання через формалізовані та неформальні механізми обміну знаннями. Це дозволить трансформувати індивідуальні знання співробітників у колективні організаційні компетентності;

слід розвивати динамічні здатності через інвестиції у своєчасні ринкові дослідження, форсайт-дослідження та гнучкі організаційні структури. Підприємству необхідно проводити моніторинг технологічних трендів та ідентифікації нових ринкових можливостей;

важливим аспектом є впровадження принципів амбідекстричності через організаційну розмежування дослідницьких і операційних підрозділів або через розбудову контекстуальної амбідекстричності на рівні індивідуальних посад. Баланс між поточною ефективністю та довгостроковою інноваційністю є критично важливим для стійкості підприємства;

рекомендується активно розвивати відкриті інновації через партнерства з університетами, стартапами, постачальниками та навіть конкурентами в рамках інноваційних консорціумів. Формування власної інноваційної екосистеми дозволяє суттєво розширити базу ключових компетенцій без пропорційного збільшення внутрішніх витрат;

необхідно форсувати підвищення цифрової зрілості організації шляхом впровадження систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту в прийнятті рішень, хмарних платформ для управління інноваційними проєктами. Цифрова зрілість є не лише інструментальним ресурсом, а й самостійною організаційною компетенцією, що визначає швидкість і якість інноваційних процесів.

Запропоновані практичні рекомендації сформовано на основі безпосередньої проєкції п'яти ключових компетентнісних блоків розробленої моделі. Кожна рекомендація відповідає конкретному структурному елементу моделі та спрямована на усунення типових розривів, які можуть бути виявлені за допомогою матриці діагностики ІКПО. Їх ефективність забезпечується тим, що вони не є ізольованими управлінськими порадами, а становлять цілісну систему взаємопідсилюючих заходів, оскільки розвиток організаційного навчання створює знанняву основу для динамічних здатностей, які, в свою чергу, надають



можливість балансування амбідекстричності та інтеграції у відкриті інновації. Цифрова зрілість прискорює реалізацію всіх інших компетенцій. Завдяки такій системності та обґрунтованості, рекомендації можуть застосовуватися до підприємств з різним вихідним рівнем компетентнісного потенціалу, тому що вони дозволяють формувати індивідуалізовану програму розвитку залежно від результатів діагностики за матрицею ІКПО, що підвищує практичну значущість їх впровадження.

Висновки. Отже, компетентна організація є системоутворюючим елементом забезпечення стійкого інноваційного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та зростаючої ринкової невизначеності. Компетенції організації виступають ключовим медіатором між ресурсним потенціалом підприємства та досягнутими інноваційними результатами. Наведена типологія компетентних організацій дозволяє диференціювати стратегії інноваційного розвитку залежно від специфіки підприємства та галузевого контексту. Запропонована матриця діагностики ІКПО надає практичний інструментарій для оцінювання поточного стану організаційних компетентностей і виявлення зон для цільового розвитку. Концептуальна модель формування компетентної організації в системі інноваційного розвитку відображає складну взаємодію вхідних факторів середовища, компетентнісних блоків, механізмів управління та інноваційних результатів у замкненому циклі безперервного вдосконалення. Перспективами подальших досліджень є розроблення методики кількісної оцінки впливу рівня компетентнісного розвитку організації на показники її інноваційної активності та фінансової результативності.

Література:

1. Hamel G., Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91.
2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
3. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990. 413 p.
4. Teece D. J. Hand in Glove: Open Innovation and the Dynamic Capabilities Framework // *Strategic Management Review*. 2020. Vol. 1, No. 2. P. 233–253.
5. Ambrosini V., Altintas G. Dynamic Managerial Capabilities // *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.174>
6. O'Reilly C. A., Tushman M. L. *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. 2nd ed. Stanford : Stanford Business Books, 2021. 280 p.
7. Chesbrough H. To Recover Faster from Covid-19, Open Up: Managerial Implications from an Open Innovation Perspective. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. P. 410–413.
8. Ткаченко А. Г. Систематизація підходів до формування механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства на основі компетентнісного підходу. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 232–239. DOI: 10.30838/EP.197.232-239.



9. Полозова Т. В., Ткаченко А. Г. Модель інноваційного розвитку компетентної організації. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 384–398. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65>
10. Мурзабулатова О., Легеза О., Толмачов Д. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-137>
11. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
12. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 1995. 284 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.000>
13. Ulrich D., Lake D. G. Organizational Capability: Competing from the Inside Out. New York: John Wiley & Sons, 1990. 356 p. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Capability%3A-Competing-from-the-Out-Ulrich-Lake/e6fd3fafc5d689b6722d75c6f982d63e03b61e09> (дата звернення: 15.05.2026).
14. Sanchez R., Heene A. A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition. Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management / ed. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas. Oxford : Pergamon, 1996. P. 39–62. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-systems-view-of-the-firm-in-competence-based-Sanchez-Heene/fcd6d2f7c231a3aa372e48f018579e66da2b0649> (дата звернення: 15.05.2026).
15. Chen S., Zheng J. Influence of Organizational Learning and Dynamic Capability on Organizational Performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation Effect of Technology Environment and Market Environment. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>
16. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-16>
17. Лепейко Т. І., Грузіна І. А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>

References:

1. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
2. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
3. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
4. Teece, D. J. (2020). Hand in Glove: Open Innovation and the Dynamic Capabilities Framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233–253.
5. Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019). Dynamic Managerial Capabilities. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.174>
6. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma* (2nd ed.). Stanford, CA: Stanford Business Books.
7. Chesbrough, H. (2020). To Recover Faster from Covid-19, Open Up: Managerial Implications from an Open Innovation Perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410–413.



8. Tkachenko, A. H. (2025). Systematyzatsiia pidkhodiv do formuvannia mekhanizmu zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu [Systematization of approaches to forming the mechanism for providing innovative development of the enterprise on the basis of a competence-based approach]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, 197, 232–239. DOI: 10.30838/EP.197.232-239 [in Ukrainian].
9. Polozova, T. V., & Tkachenko, A. H. (2024). Model innovatsiinoho rozvytku kompetentnoi orhanizatsii [Model of innovative development of a competent organization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, 191, 384–398. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65> [in Ukrainian].
10. Murzabulatova, O., Leheza, O., & Tolmachov, D. (2025). Teoretychni aspekty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Theoretical aspects of managing innovative development of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-137> [in Ukrainian].
11. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
12. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.000>
13. Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York, NY: John Wiley & Sons. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Capability%3A-Competing-from-the-Out-Ulrich-Lake/e6fd3fafc5d689b6722d75c6f982d63e03b61e09>
14. Sanchez, R., & Heene, A. (1996). A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition. In R. Sanchez, A. Heene, & H. Thomas (Eds.), *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management* (pp. 39–62). Oxford, UK: Pergamon. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/A-systems-view-of-the-firm-in-competence-based-Sanchez-Heene/fcd6d2f7c231a3aa372e48f018579e66da2b0649>
15. Chen, S., & Zheng, J. (2022). Influence of Organizational Learning and Dynamic Capability on Organizational Performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation Effect of Technology Environment and Market Environment. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–20. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>
16. Hruzina, I. A. (2023). Doslidzhennia stadii zhyttievoho tsyклу u konteksti vplyvu na strukturu kompetentnosti orhanizatsii [Study of life cycle stages in the context of impact on the organization's competence structure]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, 187, 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-16> [in Ukrainian].
17. Lepeiko, T. I., & Hruzina, I. A. (2023). Kontseptualni pidkhody do formuvannia struktury upravlinnia kompetentnoiu orhanizatsiieiu [Conceptual approaches to forming the structure of management of a competent organization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, 184, 107–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 338.48: 659.127

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-716-728](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-716-728)

Ковалик Оксана Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0009-0008-9528-1250>

Котельникова Світлана Євгенівна здобувач вищої освіти кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0009-0007-7806-4644>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ БРЕНДІВ ТУРИСТИЧНИХ ТЕРИТОРІЙ ГРОМАД В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. Посткризове відновлення туристичної сфери України супроводжується необхідністю впровадження нових підходів до управління розвитком територій та формування їх конкурентоспроможних брендів в умовах тривалих воєнних конфліктів. Актуальність проблеми посилюється необхідністю узгодження інструментів територіального брендингу з чинною системою державного регулювання, використанням даних цифрових реєстрів і програм відновлення (зокрема "єВідновлення") як інструментів управління репутаційним капіталом дестинацій. Безпекові виклики сучасного періоду зумовлюють помітні регіональні розбіжності у туристичній активності (зокрема, спад показників на Одещині майже вдвічі), що змушує менеджмент адаптувати турпродукт до безпекових вимог. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення організаційно-управлінської моделі формування брендів туристичних територій громад в умовах посткризового відновлення. Методологічну основу дослідження становлять методи порівняльного, системного та структурно-функціонального аналізу концепцій маркетингу територій, проєктний підхід, а також інструменти контент-маркетингу й моніторингу цифрових даних. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність об'єднання контентно-інформаційного, кризово-комунікаційного та аналітичного напрямів в об'єднаний підхід, який синтезує елементи всіх трьох підходів для управління розвитком громад. Сформовано трикомпонентну організаційно-управлінську модель, що забезпечує послідовне виконання трьох етапів. Перший етап передбачає аналіз інфраструктурного потенціалу, автоматичне групування фінансових витрат через платіжні системи та переміщення відвідувачів завдяки геолокації мобільних операторів у межах електронного уряду. Другий етап охоплює стабілізацію та



антикризову комунікацію через розробку планів відбудови, трансляцію гарантій безпеки у публічних звітах та інвестиційних форумах для подолання паніки. Третій етап базується на цифровому просуванні очищеної інформації через TikTok-кампанії, інтерактивні карти, мобільні додатки та чат-боти. Практична цінність отриманих результатів полягає в обґрунтуванні соціально-економічної доцільності моделі для раціонального розподілу бюджетних коштів, точкового спрямування міжнародних грантів, стимулювання локального бізнесу та відновлення людського капіталу громад у посткризовий період.

Ключові слова: територіальний брендинг, посткризове відновлення, туристичний дашборд, організаційно-управлінська модель, цифрова стійкість.

Kovalyk Oksana Anatoliivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Odessa National Polytechnic University, Odessa,

Kotelnikova Svetlana Evgenivna higher education student, Department of International Management and Innovations, Odessa National Polytechnic University, Odessa, <https://orcid.org/0009-0007-7806-4644>

AN ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT MODEL FOR DEVELOPING TOURISM TERRITORY BRANDS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF POST-CRISIS RECOVERY

Abstract. The relevance of the research topic is due to the need to identify new effective approaches to managing the development of territorial communities and enhancing their international competitiveness in the context of prolonged military conflicts, large-scale security risks, and global challenges facing modern society. The post-crisis recovery of the domestic hospitality industry requires a complete departure from outdated marketing models focused on stable market conditions and a transition to systemic digital instruments of public administration and governance. The aim of this article is to provide a theoretical justification for and develop a comprehensive organizational and managerial model for the formation of tourism destination brands of territorial communities in the context of post-crisis recovery, based on the integration of modern information and communication technologies and e-government tools. The methodological basis of the study includes systemic and project-based approaches to the analysis of geographical space as a specific socio-economic product, methods of comparative analysis of contemporary territorial branding concepts, as well as content marketing tools and statistical monitoring techniques for assessing market indicators. As a result of the research, the essence of a brand as a strategic intangible asset was examined, and the feasibility of integrating three leading management approaches such as content-information approach, analytical approach, and crisis-



communication approach was substantiated. A holistic three-component model was developed, offering a clear algorithm of actions for local authorities and business stakeholders. The proposed model involves the sequential implementation of several stages: collecting and structuring digital information on infrastructure potential through analytical dashboards and electronic registers; conducting transparent anti-crisis communication aimed at stabilizing the socio-cultural environment; and launching innovative digital promotion channels, mobile applications, and chatbots to attract investors and visitors. The practical significance of the obtained results lies in the development of an applied toolkit for the rational allocation of community budget resources, mitigation of social panic, and enhancement of the investment attractiveness of regions for international donors during the post-crisis recovery period. The implementation of the proposed solutions creates conditions for preserving human capital, ensuring the targeted allocation of grant resources to restore social and housing stability, and stimulating local entrepreneurship.

Keywords: territorial branding, post-crisis recovery, tourism dashboard, organizational and management model, digital sustainability.

Постановка проблеми. Посткризове відновлення туристичної сфери України супроводжується необхідністю впровадження нових підходів до управління розвитком територій та формування їх конкурентоспроможних брендів. Важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження першого національного туристичного дашборду, який об'єднав фінансові, статистичні та інфраструктурні показники в межах єдиної цифрової платформи. Використання таких інструментів створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування бренд-стратегій на основі достовірних даних. Водночас потребують подальшого дослідження механізми інтеграції цифрової аналітики у процес управління брендами туристичних територій громад та оцінювання її впливу на ефективність посткризового відновлення [1].

Актуальність проблеми посилюється необхідністю узгодження інструментів територіального брендингу з чинною системою державного регулювання туристичної діяльності. Законодавча база України визначає туризм одним із пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку та передбачає використання інформаційно-комунікаційних заходів для просування туристичних територій. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються організаційно-управлінські механізми використання державних цифрових ресурсів, зокрема туристичних дашбордів і реєстрів, для підтримки бренд-стратегій громад, позиціонування туристичних дестинацій та адаптації їхніх комунікацій до потреб різних категорій відвідувачів [2].

Окремого наукового осмислення потребує взаємозв'язок між процесами відновлення територій, збереження людського капіталу та формуванням



позитивного бренда громади. Реалізація державних програм відбудови житла, зокрема "єВідновлення" та пов'язаних міжнародних проєктів, сприяє стабілізації соціально-економічного середовища, поверненню населення та відновленню інфраструктурного потенціалу територій. Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділено питанням використання даних цифрових реєстрів і програм відновлення як інструментів управління репутаційним капіталом територій та складових організаційно-управлінської моделі формування брендів туристичних громад в умовах посткризового відновлення. Особливої актуальності набуває визначення ролі безпеки, житлової стабільності та інфраструктурної відбудови як базових факторів формування привабливого образу туристичних територій для мешканців, інвесторів і відвідувачів [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну базу дослідження становлять праці у сфері маркетингу територій. Концептуальні засади цього напрямку заклали Ф. Котлер, К. Асплунд, І. Рейна та Д. Хайдер, які визначили територію як специфічний продукт, що потребує просування на міжнародному ринку. В українській науці ці питання висвітлені у публікаціях С. С. Велешука, А. О. Старостіної, Д. В. Яцюка та Т. С. Кузьменко, де брендинг розглядається як стратегічний актив в умовах глобальної конкуренції. Питання управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах нестабільності висвітлено у працях О. М. Кравченко, І. С. Лапіної та О. Д. Белоброва [4]. О. В. Музиченко-Козловська, І. В. Власенко та А. Б. Жерукова розглядають територіальний бренд як інструмент підвищення впізнаваності території, залучення інвестицій, стимулювання туристичних потоків, покращення якості життя населення та формування лояльності споживачів [5].

У дослідженнях бренд-комунікацій враховують концепцію суспільства ризику У. Бека. Ю. В. Хандога, О. А. Зінченко та С. М. Цвілий розглядають імідж території як стратегічний ресурс, ефективне управління яким потребує прозорості, проєктного підходу, системної діагностики та постійного медіамоніторингу. Водночас Е. Васильконова, С. Т. Римар та О. В. Никига акцентують увагу на взаємозв'язку територіальної ідентичності та сталого розвитку, аналізуючи туристичні центри як складні соціально-економічні системи в умовах глобальних викликів [6]. Відповідно до Л.С. Хорішко, управління ринковим іміджем територій передбачає залучення стратегічних комунікацій для узгодження інтересів бізнесу, влади й суспільства та розвитку партнерських відносин [7].

Питання брендингу окремих туристичних територій під час їхнього посткризового відновлення залишаються малодослідженими. Наявні праці детально описують механізми формування іміджу для мирного часу, проте практична трансформація брендів громад в умовах тривалих воєнних конфліктів ще не отримала належного теоретичного висвітлення. Необхідність відновлення



індустрії гостинності та забезпечення соціально-економічної стійкості регіонів вимагають пошуку нових управлінських підходів. Оскільки традиційні маркетингові моделі орієнтовані переважно на стабільні ринкові умови, виникає потреба в адаптації комунікаційних інструментів до роботи в умовах прямих безпекових ризиків. Відсутність цілісних рішень у зазначених напрямках зумовлює необхідність проведення цього дослідження.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та розроблення організаційно-управлінської моделі формування брендів туристичних територій громад в умовах посткризового відновлення. Для досягнення поставленої мети передбачено дослідити теоретико-методологічні засади брендингу туристичних територій у контексті посткризових трансформацій, проаналізувати механізми інтеграції державних цифрових інструментів, зокрема аналітичних дашбордів, електронних реєстрів та платформ відкритих даних, у систему стратегічних комунікацій територіальних громад, а також обґрунтувати підходи до використання цифрових даних у процесі формування та просування територіальних брендів.

Виклад основного матеріалу. Теоретичне осмислення територіального брендингу передбачає його розгляд як комплексного нематеріального активу, що формує ідентичність туристичної дестинації та визначає її конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. У контексті сучасного менеджменту бренд території інтегрує як сукупність об'єктивних характеристик, зокрема економічну спеціалізацію, рівень розвитку інфраструктури та транспортну доступність, так і суб'єктивні складові, пов'язані з емоційним сприйняттям території, досвідом її відвідування та особливостями медійної репрезентації. Концептуальною основою цього процесу виступає бренд-платформа, яка забезпечує формування унікального позиціонування громади, відображає її ключові цінності та узгоджується з потребами цільових аудиторій. Адаптація ресурсного потенціалу території до очікувань туристів, інвесторів та інших зацікавлених сторін сприяє відновленню та зміцненню її конкурентних переваг, а також підвищенню ефективності капіталізації локального іміджу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У результаті сформований позитивний бренд території виступає важливим чинником довгострокового соціально-економічного розвитку, стимулюючи залучення інвестицій, диверсифікацію підприємницької діяльності, зростання бюджетних надходжень та підвищення якості життя місцевого населення [8].

У публічному управлінні територіальний брендинг та айдентика дозволяють досягати стратегічні цілі регіонів. Дослідження Т. Стаднік, А. Іванової та К. Дінні показують, що впровадження айдентики та інтеграція в неї культурних елементів допомагає залучати інвестиції, а також сприяє економічному розвитку територій у післявоєнний період. Менеджмент територій використовує ці



інструменти для позиціонування міст (як у кейсах Амстердама та Барселони), розвитку туризму та покращення комунікації влади з громадою.

Ефективність витрат на маркетинг територій підтверджує європейський досвід. Наприклад, річний бюджет на брендинг Берліна становить 5 млн. євро, а доходи від залучених туристів сягають 1,95 млрд. євро. Рентабельність цих інвестицій становить 38900%. Така висока окупність доводить, що фінансування бренд-стратегій забезпечує розвиток регіонів. В умовах війни та майбутнього відновлення України така практика дозволить перейти від локальних ініціатив до системного відродження економіки громад [9].

Формування бренда туристичного центру інтегрується в систему управління регіональним розвитком. На відміну від товарних ринків, створення іміджу в туризмі зумовлене п'ятьма специфічними рисами рекреаційної сфери, серед яких нематеріальність послуг, мінливість їхньої якості, сезонність, чутливість до зовнішніх викликів та невіддільність споживача від процесу обслуговування. Популяризація території посилює її конкурентоспроможність, дозволяє розмежувати послуги для чіткого визначення ринкового сегмента та формує емоційний зв'язок, який стимулює повторні візити. В умовах цифровізації пріоритетом стає контент-маркетинг. Соціальні платформи, віртуальна реальність та штучний інтелект трансформують взаємодію з аудиторією, формуючи ефект присутності до початку подорожі. Інноваційні комунікаційні стратегії охоплюють використання цифрового сторітелінгу для популяризації культурних ресурсів, візуальний маркетинг на основі відеоконтенту та колаборації з тревел-блогерами. Своєю чергою, контент від самих користувачів запускає механізм рекомендацій і підвищує довіру до території. Трансляція інформації про соціокультурну стійкість регіонів України через цифрові канали сприяє відновленню інтересу іноземних інвесторів [10].

Для оцінки ефективності бренда та розвитку території використовується інтегральний показник маркетингової стійкості, який охоплює три взаємопов'язані групи параметрів [11]. Першим показником є ринково-комерційна стійкість, що охоплює аналіз частки ринку та фінансової стабільності регіонального турбізнесу. Наступним показником виступає конкурентна стійкість, яка визначає впізнаваність територіальних брендів та надійність суб'єктів господарювання. Завершує цю систему споживча стійкість, яка зумовлена якістю цифрових комунікацій та рівнем лояльності внутрішніх мандрівників.

Тим часом трансформація пріоритетів населення та нові безпекові виклики змушують переорієнтовувати туристичні потоки в Україні. Носирєв О., Якименко-Терещенко Н. та Чайка Т. у своїх дослідженнях фіксують помітну регіональну розбіжність за підсумками 2025 року. Західні та центральні області країни демонструють стабільність, тоді як південні регіони потребують антикризових рішень і переосмислення ролі індустрії гостинності. За першу



половину 2025 року обсяг надходжень від туристичного збору в Україні зріс на 33% порівняно з 2024 роком, що свідчить про поступове відновлення галузі. Проте на Одещині туристична активність знизилася майже вдвічі порівняно з довоєнним періодом, що змушує місцевий менеджмент адаптувати турпродукт до безпекових вимог та впроваджувати цифрові технології. Активізація внутрішніх потоків вимагає поєднання регіонального потенціалу та цільових стратегій управління для формування конкурентоспроможного бренда території [12].

У межах екологічного напрямку управління туристичними центрами Ю. Миронов [13] розглядає екологічний туризм як дієвий інструмент відновлення внутрішнього ринку, маркетинг якого спирається на принципи самобутності, безпеки та соціально-економічної гармонії. Популярним форматом цієї концепції стає глемпінг, що поєднує стандарти еко-інженерії з високим рівнем комфорту інфраструктури (електрика, Wi-Fi, сантехніка). Ефективність таких засобів розміщення в структурі територіального бренда забезпечує взаємозв'язок функціональних та емоційних атрибутів. Комплексна дія цих умов стимулює залучення нових сегментів самостійних відвідувачів і підвищує фінансову спроможність туристичних зон [13]. Розвиток цього напрямку створює додаткові перспективи для туристів, які прагнуть відпочинку на природі, але не готові відмовлятися від цивілізаційних зручностей. Такий формат діяльності приваблює підприємців низьким рівнем конкуренції, відносною стійкістю до несприятливих економічних коливань та довгостроковими можливостями залучення іноземних гостей. Проте масштабування подібних проєктів в Україні стримують кліматичні умови, загроза технічних поломок обладнання та фінансові ризики через помилки у виборі території. Незважаючи на юридичні обмеження, інтеграція оригінальних глемпінг-об'єктів у територіальний бренд стимулює місцеве підприємництво та забезпечує створення нових робочих місць у громадах [14].

Ефективний контроль за розвитком локацій та прозоре управління бізнес-процесами потребують сучасних технологічних рішень, тому цифрові інструменти в управлінні громадою допомагають навести лад в інформації про туризм. Початковим етапом є робота з електронними реєстрами та кабінетами у сфері електронного уряду. Вони потрібні для того, щоб зібрати в одну базу всі маркетингові активи та перевірити місцевий бізнес. Коли громада об'єднує локальних підприємців на єдиній інформаційній платформі, вона чітко бачить свій реальний потенціал. Це дозволяє створювати бренд-стратегію не інтуїтивно, а на основі реальних, офіційно перевірених даних про готелі та туристичні об'єкти.

Механізм роботи аналітичних інструментів полягає у постійному аналізі інформації за трьома головними напрямками: фінанси, переміщення та відгуки.



Громада збирає дані про витрати туристів через платіжні системи, відстежує їхні маршрути за допомогою геолокації мобільних операторів та аналізує враження у соціальних мережах. Отримані цифри фахівці громади перетворюють на готові інформаційні приводи. Наприклад, дані про зростання кількості відвідувачів чи задоволеності сервісом стають основою для публічних звітів та запуску таргованої реклами дестинації.

Головним результатом використання такої моделі є формування цифрової стійкості території та перехід до управління на основі точних даних. Громада більше не витрачає бюджет наосліп, а спрямовує рекламу на конкретні групи споживачів. Відкритість даних у реєстрах дає потужний зовнішній ефект, який підвищує інвестиційну привабливість території. Прозорі цифри про стан інфраструктури знімають бар'єри для міжнародних донорів та приватних інвесторів, що є важливим для відновлення громад у посткризовий період [11].

Оцінити практичну цінність цих результатів та визначити взаємозв'язок між усіма напрямками дозволяє порівняльний аналіз, у межах якого контентно-інформаційний підхід орієнтований на створення позитивного іміджу громади в Інтернеті. Його суть полягає у використанні соціальних платформ та яскравих розповідей для просування туристичних локацій. Інструментом цього напрямку є публікація цікавих історій про місцеві пам'ятки, природу та культуру. Для цього влада громади та бізнес запускають відеоролики, роблять інтерактивні карти, створюють віртуальні 3D-екскурсії та проводять рекламні кампанії у TikTok, що дозволяє туристу зацікавитися місцем ще до поїздки. Просування бренду відбувається через популярні мережі (Facebook, Instagram, YouTube), а також через спільну роботу з відомими тревел-блогерами. При цьому велику роль відіграють фотографії, відгуки та відеоролики, які викладають самі мандрівники після відвідування громади. Додатково у межах цього підходу впроваджуються сучасні технології, такі як мобільні додатки, автоматичні чат-боти, елементи віртуальної реальності та програми штучного інтелекту, які допомагають підбирати пропозиції під потреби кожного клієнта. У період посткризового відновлення для громад, які постраждали від воєнних дій і потребують відбудови інфраструктури, цей підхід є важливим. Через цифрові канали громада показує всьому світу реальні кроки з відновлення та свою культурну стійкість, що допомагає повернути довіру закордонних гостей та інвесторів [10].

Кризово-комунікаційний підхід (або резильєнтний маркетинг) спрямований на те, щоб допомогти громаді швидко повернути довіру людей та бізнесу після пережитої кризової ситуації. Його головна мета приборати паніку та невизначеність. Цей підхід працює як покроковий механізм, у якому громада послідовно проходить п'ять етапів: саму кризу, стабілізацію ситуації, доказ того, що життя триває попри руйнування, планування майбутньої відбудови та закріплення нового іміджу території. На перших етапах керівництво громади має



діяти миттєво: чесно й без заплутаних фраз розповісти про проблему, назвати відповідальні служби та показати перші кроки ліквідації. Далі, під час стабілізації, влада використовує чіткі звіти місцевої адміністрації, щоб довести, що ситуація повністю контрольована. Коли гостра фаза минає, акцент зміщується на майбутнє. Влада громади активно узгоджує плани розвитку та гарантії безпеки. Для цього проводяться публічні звіти про відбудову інфраструктури, організовуються відкриті інвестиційні форуми та бізнес-вебінари. Щоб люди вірили заявам влади, у громаду запрошують незалежних експертів та іноземних журналістів для оцінки ситуації. У медіа показують реальні історії місцевих жителів та підприємців, які вже повернулися до роботи і відновлюють свій бізнес [6].

Аналітичний підхід (або підхід цифрового маркетингового простору) базується на використанні точних цифрових даних та інформаційних платформ для управління брендом громади. Його головна суть повністю відмовитися від випадкових рішень і планувати розвиток дестинації у цифровому середовищі. Основним інструментом цього підходу є збір та автоматичне групування інформації про поведінку туристів за трьома головними напрямками: їхні фінансові витрати (через дані банківських платіжних систем), просторове переміщення територією громади (завдяки геолокації мобільних операторів) та аналіз вражень у соціальних мережах. Отримані цифрові масиви інформації створюють основу для роботи електронного уряду громади, де через механізм аналітичних дашбордів вони представляють собою наочні інтерактивні панелі, які дають результат у вигляді обґрунтованих управлінських рішень. Вони дозволяють сформувати офіційні бази даних усіх маркетингових та інфраструктурних активів громади, що допомагає чітко бачити її реальний потенціал. Кінцевим результатом впровадження цієї моделі є формування високої цифрової стійкості туристичної території [11].

Здійснений аналіз дозволяє порівняти виділені підходи та визначити їхні особливості в управлінні розвитком територій. Контентно-інформаційний підхід є найбільш гнучким та емоційним, адже він дозволяє швидко привернути увагу аудиторії через соціальні мережі та візуальний контент, проте його недоліком є суб'єктивність та відсутність точних інструментів оцінки економічного ефекту. Кризово-комунікаційний підхід є незамінним на початкових етапах відновлення, оскільки його інструменти (публічні звіти, форуми, робота з медіа) спрямовані на подолання паніки та повернення базової довіри інвесторів, але він орієнтований переважно на стабілізацію ситуації, а не на тривалий розвиток. Аналітичний підхід, на відміну від попередніх, надає точні й об'єктивні цифрові дані про фінансові витрати та переміщення відвідувачів, що виключає помилки в плануванні, проте він потребує значних технічних ресурсів і не створює безпосереднього емоційного зв'язку з потенційним туристичним ринком.



Враховуючи специфіку посткризового відновлення, найбільш ефективним для управління розвитком громад є об'єднаний підхід, який синтезує елементи всіх трьох напрямів. Його суть полягає в тому, що місцева влада використовує точні масиви цифрових даних (про фінансову активність та маршрути) для визначення пріоритетів розвитку, на цій основі вибудовує прозору кризову комунікацію щодо безпеки та інфраструктурних планів для повернення довіри, і транслює ці результати через сучасні цифрові канали й інструменти контент-маркетингу для широкої аудиторії. Саме таке поєднання дозволяє громадам приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно звітувати перед міжнародними донорами та успішно відновлювати свій туристичний та інвестиційний потенціал.

Запропонована організаційно-управлінська модель вибудовується на основі інтеграції трьох ключових підходів та є чітким алгоритмом дій для місцевої влади й бізнесу. Вона спрямована на перетворення первинних цифрових даних у реальні маркетингові та управлінські рішення для відродження громади. Функціонування моделі забезпечується через послідовне виконання трьох етапів:

- перший етап – аналіз інфраструктурного потенціалу, на цьому етапі електронний уряд території відмовляється від випадкових рішень і здійснює збір та автоматичне групування інформації про фінансові витрати відвідувачів через платіжні системи, їхнє переміщення завдяки геолокації мобільних операторів та аналіз вражень у мережах, інтегруючи ці масиви даних у платформи відкритих даних та офіційні електронні реєстри для формування цифрової стійкості всієї туристичної локації;

- другий етап – стабілізація та антикризова комунікація, отримані цифрові масиви інформації стають основою для прийняття рішень владою громади, яка використовує ці відомості для розробки планів відбудови і трансляції гарантій безпеки через публічні звіти, відкриті інвестиційні форуми та вебінари для бізнесу з метою подолання паніки й повернення довіри людей та інвесторів;

- третій етап – цифрове просування та контент-маркетинг, очищена та підтверджена інформація про відновлення об'єктів транслюється через сучасні цифрові канали, TikTok-кампанії, інтерактивні карти, мобільні додатки та чат-боти для створення позитивного іміджу території та залучення туристів ще до моменту поїздки.

Соціально-економічна доцільність впровадження цієї моделі полягає у раціональному розподілі бюджетних коштів і відмові від неефективної реклами "наосліп", оскільки чітке бачення інфраструктурного потенціалу дозволяє точково спрямовувати інвестиції та міжнародні гранти туди, де вони принесуть найбільший фінансовий ефект. Це забезпечує швидке подолання панічних настроїв та відновлення базової довіри до регіону, що стимулює локальних



підприємців відновлювати робочі місця, а вимушених переселенців повертатися до рідної громади.

Висновки. Посткризове відновлення туристичної сфери України супроводжується необхідністю впровадження нових підходів до управління розвитком територій та формування їх конкурентоспроможних брендів на основі використання першого національного туристичного дашборду, який об'єднав фінансові, статистичні та інфраструктурні показники в межах єдиної цифрової платформи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування бренд-стратегій на основі достовірних даних. При цьому актуальність проблеми посилюється необхідністю узгодження інструментів територіального брендингу з чинною системою державного регулювання туристичної діяльності, де недостатньо дослідженими залишаються організаційно-управлінські механізми використання державних цифрових ресурсів, зокрема туристичних дашбордів і реєстрів, для підтримки бренд-стратегій громад, позиціонування туристичних територій та адаптації їхніх комунікацій до потреб різних категорій відвідувачів.

Управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності дозволяє розглядати територіальний бренд як інструмент підвищення впізнаваності території, залучення інвестицій, стимулювання туристичних потоків, покращення якості життя населення та формування лояльності споживачів.

Враховуючи малодослідженість трансформації брендів громад в умовах воєнних конфліктів та обмеженість традиційних моделей, орієнтованих на стабільні ринки, виникає потреба в адаптації комунікацій до безпекових ризиків. Безпекові виклики зумовлюють регіональні розбіжності у туристичній активності (зокрема, спад на Одещині), що вимагає впровадження оцінки маркетингової стійкості за ринково-комерційними, конкурентними та споживчими параметрами.

В результаті проведеного порівняльного аналізу контентно-інформаційного, кризово-комунікаційного та аналітичного напрямів було обґрунтовано доцільність їхнього об'єднання в єдину систему управління на основі точних даних. Результатом дослідження стала розробка трикомпонентної організаційно-управлінської моделі, яка забезпечує послідовне виконання етапів аналізу інфраструктурного потенціалу (через збір та автоматичне групування цифрових масивів інформації), стабілізації та антикризової комунікації (для подолання паніки й повернення довіри інвесторів через публічні звіти), а також цифрового просування й контент-маркетингу за допомогою інтерактивних карт, мобільних додатків і чат-ботів. Соціально-економічна доцільність впровадження цієї моделі полягає у раціональному розподілі бюджетних коштів, підвищенні інвестиційної привабливості території для міжнародних донорів через прозорість цифрових реєстрів, стимулюванні локального бізнесу та відновленні людського капіталу громад у посткризовий період.



Література:

1. Розвиток туристичної галузі та посилення міжнародної співпраці. 2025. <https://mindev.gov.ua/news/rozvytok-turystychnoi-haluzi-ta-posylennia-mizhnarodnoi-spivpratsi>
2. Закон України Про туризм від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. 3 роки програми «Відновлення: ключові результати». 2026. <https://mindev.gov.ua/news/3-roky-prohramy-ievidnovlennia-kliuchovi-rezultaty>
4. Кравченко О. М., Лапіна І. С., Белобров О. Д. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-5>
5. Нечева Н. В., Давиденко І. В. Роль бренду в підвищенні привабливості туристичних дестинацій. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №76. с.267-271.
6. Шкуров Є. В., Ковінько М. В. Роль бренд-комунікацій у посткризовому відновленні іміджу територій. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2026. №1. с.212-218.
7. Хорішко Л. С. Стратегічні комунікації України в контексті євроінтеграції. *Науковий журнал «політикус»*. 2022. №4(2). с.106-111.
8. Територіальний маркетинг території як чинник підвищення конкурентоспроможності громади. 2025. <https://www.prostir.ua/?library=terytorialnyj-marketynh-terytoriji-yak-chynnyk-pidvyschennya-konkurentospromozhnosti-hromady>
9. Солодкий О. А. Айдентика як складова територіального брендингу: інструмент публічного управління. *Держава та регіони Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025. №1. с.140-145.
10. Середа Н. М., Писаренко Н. В. Контент-маркетинг як інноваційний інструмент формування бренду туристичних дестинацій в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17413599>
11. Цвілій С. М., Мамотенко Д. Ю., Бобрикін П. В. Підвищення стійкості регіону в цифровому просторі шляхом впровадження інтегрально маркетингових методів розвитку регіонального туризму. *Економічний простір*. 2025. № 208. с. 268-278.
12. Носирєв О. О., Якименко-Терещенко Н. В., Чайка Т. Ю. Регіональні особливості туристично-рекреаційного потенціалу регіонів України у формуванні конкурентоспроможного туристичного продукту. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2025. № 4. с.93-100.
13. Myronov Y.B. Glamping as an innovative form of the ecological tourism development. *Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму : праці І міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23-24 березня 2023 р. Дніпро: ДВНЗ «ПДТУ», 2023. с.119-124. https://pstu.edu/wp-content/uploads/2023/04/materials-1st-international-scientific-and-practical-conference_modern-trends-problems-and-prospects-of-tourism-development-management.pdf*
14. Бойко В. О. Глемпінг – новий тренд індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник*. 2021. №8. с.23-28.

References:

1. Rozvytok turystychnoi haluzi ta posylennia mizhnarodnoi spivpratsi [Development of the tourism industry and strengthening of international cooperation]. 2025. Retrieved from <https://mindev.gov.ua/news/rozvytok-turystychnoi-haluzi-ta-posylennia-mizhnarodnoi-spivpratsi> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro turyzm vid 15 veresnia 1995 roku № 324/95-VR [Law of Ukraine On Tourism of September 15, 1995 No. 324/95-VR.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].



3.3 roky prohrany ieVidnovlennia: kliuchovi rezul'taty [3 years of the eVidnovlennia program: key results]. 2026. Retrieved from <https://mindev.gov.ua/news/3-roky-prohrany-ievidnovlennia-kliuchovi-rezultaty> [in Ukrainian].

4.Kravchenko O. M., Lapina I. S., Bielobrov O. D. (2021) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu turystychnoho pidpriemstva v umovakh nestabil'nosti [Management of competitiveness of the tourist enterprise in instability conditions]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economics and society*, 34. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-5> [in Ukrainian].

5.Necheva N. V., Davydenko I. V. (2022). Rol' brendu v pidvyschenni pryvabyvosti turystychnykh destynatsij [The role of the brand in increasing the attractiveness of tourist destinations]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 76, 267-271. [in Ukrainian].

6.Shkurov E. V., Kovinko M. V. (2026). Rol' brend-komunikatsij u postkryzovomu vidnovlenni imidzhu terytorij [The role of brand communications in the post-crisis restoration of the image of territories]. *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 1, 212-218. [in Ukrainian].

7.Khorishko L. S. (2022). Stratehichni komunikatsii Ukrainy v konteksti ievrointehratsii [Strategic communications of Ukraine in the context of European integration]. *Naukovyj zhurnal «politykus» – Scientific journal "Politicus"*, 4(2), 106-111. [in Ukrainian].

8.Terytorial'nyj marketynh terytorii iak chynnyk pidvyschennia konkurentospromozhnosti hromady [Territorial marketing of the territory as a factor in increasing the competitiveness of the community]. 2025. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?library=terytorialnyj-marketynh-terytoriji-yak-chynnyk-pidvyschennya-konkurentospromozhnosti-hromady> [in Ukrainian].

9.Solodkyi O. A. (2025). Ajdentyka iak skladova terytorial'noho brendynhu: instrument publicnogo upravlinnia [Identity as a component of territorial branding: a tool of public administration]. *Derzhava ta rehiony Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and regions, Series: Public management and administration*, 1, 140-145. [in Ukrainian].

10.Sereda N. M., Pisarenko N. V. (2025). Kontent-marketynh iak innovatsijnyj instrument formuvannia brendu turystychnykh destynatsij v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Content marketing as an innovative tool for forming a brand of tourist destinations in the context of digital transformation]. *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, vol. 16. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17413599> [in Ukrainian].

11.Tsviliy S. M., Mamotenko D. Yu., Bobrykin P. V. (2025). Pidvyschennia stijkosti rehionu v tsyfrovomu prostori shliakhom vprovadzhennia intehrал'no marketynhovykh metodiv rozvytku rehional'noho turyzmu [Increasing the stability of the region in the digital space by implementing integrated marketing methods for the development of regional tourism]. *Ekonomichnyj prostir – Economic Space*, 208, 268-278. [in Ukrainian].

12.Nosyrev O. O., Yakymenko-Tereshchenko N. V., Chaika T.Yu. (2025). Rehional'ni osoblyvosti turystychno-rekreatsijnoho potentsialu rehioniv Ukrainy u formuvanni konkurentospromozhnoho turystychnoho produktu [Regional features of the tourism and recreational potential of the regions of Ukraine in the formation of a competitive tourism product]. *Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky) – Bulletin of NTU "KhPI" (economicsciences)*, 4, 93-100. [in Ukrainian].

13.Myronov Y. B. (2023) Glamping as an innovative form of the ecological tourism development. *Suchasni tendentsii, problemy ta perspektyvy upravlinnia rozvytkom turyzmu: I Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya (Dnipro, March 23rd-24th, 2023). Dnipro: DVNZ «PDTU»*, 119-124. Retrieved from https://pstu.edu/wp-content/uploads/2023/04/materials-1st-international-scientific-and-practical-conference_modern-trends-problems-and-prospects-of-tourism-development-management.pdf . [in English].

14.Boyko V. O. (2021). Hlempinh – novyj trend industrii hostynnosti [Glamping – a new trend in the hospitality industry]. *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk – Tavria Scientific Bulletin*, 8, 23-28. [in Ukrainian].



УДК 336:004:330.341.1

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-729-740](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-729-740)

Колодій Андрій Володимирович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Дубляни, <https://orcid.org/0000-0002-9320-6379>

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ

Анотація. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до розуміння фінансових технологій, визначення їх місця у системі сучасних фінансових інновацій та обґрунтування ролі fintech у трансформації фінансового сектору. У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, логічного узагальнення, системного підходу, порівняння та структуризації. Доведено, що фінансові технології в сучасних умовах доцільно розглядати не лише як інструмент цифровізації окремих фінансових операцій, а як важливий структурний елемент інноваційної трансформації фінансового сектору. Встановлено, що через fintech реалізується значна частина інноваційних змін у сфері платежів, банківського обслуговування, кредитування, страхування, управління фінансовими даними та фінансового посередництва. Охарактеризовано основні напрями розвитку фінансових технологій, серед яких особливе місце посідають цифрові платежі, цифровий банкінг, open banking, рішення на основі штучного інтелекту, blockchain, insurtech, regtech та цифрові платформи фінансування. Обґрунтовано, що їх поширення сприяє модернізації механізмів надання фінансових послуг, зміні бізнес-моделей фінансових установ, розширенню фінансової інклюзії та посиленню конкуренції на фінансовому ринку. Разом із тим визначено основні переваги, проблеми та ризики розвитку фінансових технологій. До ключових позитивних ефектів віднесено прискорення фінансових операцій, зниження трансакційних витрат, розширення доступності сервісів, персоналізацію фінансових продуктів та підвищення якості управління ризиками. Водночас окреслено кіберризики, загрози захисту персональних даних, регуляторну невизначеність, алгоритмічні ризики та проблему цифрової нерівності. На основі офіційних статистичних даних проаналізовано динаміку окремих показників розвитку цифрових платіжних сервісів в Україні у 2023–2025 роках. Зроблено висновок, що фінансові технології є одним із ключових чинників трансформації сучасного фінансового ринку та визначають перспективні напрями розвитку системи фінансових інновацій.



Ключові слова: цифровізація фінансів, fintech, цифрові платежі, цифровий банкінг, open banking, штучний інтелект, фінансова інклюзія, інновації фінансового ринку.

Kolodiy Andriy Volodymyrovych Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Dubliany, <https://orcid.org/0000-0002-9320-6379>

FINANCIAL TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF MODERN FINANCIAL INNOVATIONS

Abstract. The purpose of the article is to generalize theoretical approaches to understanding financial technologies, determine their place in the system of modern financial innovations, and substantiate the role of fintech in the transformation of the financial sector. The study uses methods of analysis and synthesis, logical generalization, systemic approach, comparison, and structuring. It is proved that under current conditions financial technologies should be considered not only as an instrument for the digitalization of individual financial operations, but also as an important structural element of the innovative transformation of the financial sector. It is established that fintech serves as a practical mechanism for implementing innovative changes in payments, banking services, lending, insurance, financial data management, and financial intermediation. The main directions of financial technology development are characterized, including digital payments, digital banking, open banking, artificial intelligence solutions, blockchain, insurtech, regtech, and digital funding platforms. It is substantiated that their spread contributes to the modernization of financial service delivery mechanisms, the transformation of business models of financial institutions, the expansion of financial inclusion, and the strengthening of competition in financial markets. At the same time, the article identifies the main advantages, problems, and risks associated with the development of financial technologies. Their positive effects include acceleration of financial operations, lower transaction costs, broader accessibility of services, increased personalization of financial products, and improved risk management. However, the rapid spread of fintech is accompanied by cybersecurity threats, personal data protection issues, regulatory uncertainty, algorithmic risks, and digital inequality. Based on official statistical data, the article analyzes the dynamics of selected indicators of digital payment service development in Ukraine during 2023–2025. It is concluded that financial technologies have become one of the key drivers of the transformation of the modern financial market and define promising directions for the further development of the system of financial innovations.

Keywords: digitalization of finance, fintech, digital payments, digital banking, open banking, artificial intelligence, financial inclusion, financial market innovations.



Постановка проблеми. Сучасний розвиток фінансового сектору відбувається в умовах інтенсивної цифрової трансформації, що охоплює платежі, банківське обслуговування, кредитування, страхування, управління фінансовими активами та фінансовими даними. За таких умов фінансові технології поступово перетворюються з окремого інноваційного напрямку на системний чинник оновлення фінансового ринку. Їх використання має безпосередній вплив на швидкість і якість надання фінансових послуг, зміну бізнес-моделей фінансових установ, розширення фінансової інклюзії та трансформацію механізмів фінансового посередництва. Водночас активне впровадження fintech супроводжується новими викликами, пов'язаними із захистом даних, кібербезпекою, регуляторною адаптацією та цифровою нерівністю. Саме тому дослідження місця фінансових технологій у системі сучасних фінансових інновацій є важливим як у теоретичному, так і у практичному вимірі [1, с. 1193–1195; 2, с. 794–796].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі фінансові технології розглядаються як один із ключових драйверів трансформації фінансового сектору. Українські дослідники акцентують увагу на модернізації фінансової системи, розвитку цифрових платіжних сервісів, впливі fintech на управління підприємствами та національну економіку [1–6]. Зокрема, Г. М. Поченчук пов'язує розвиток фінансових технологій із регуляторними змінами та модернізацією фінансових послуг [1]. Л. А. Дудинець розглядає fintech як фактор модернізації фінансової системи [2]. А. І. Гулей і С. А. Гулей аналізують цифрову трансформацію банківського середовища в умовах формування fintech-екосистеми [3]. А. Б. Макаренко, Ю. Л. Татаринцева, А. Б. Зубкова, С. В. Пилипенко та І. С. Пархуц підкреслюють значення фінансових технологій для сучасних процесів управління підприємствами [4]. П. Віблій і М. Кондратюк акцентують на розвитку фінансових технологій в Україні в умовах війни [5], а С. Обушний, К. Арабаджи й К. Костікова наголошують на їх ролі як чинника інновацій і стабільності фінансового ринку [6].

У зарубіжних дослідженнях увага приділяється як загальним теоретичним аспектам fintech, так і його прикладному та регуляторному значенню. S. Saksonova та I. Kuzmina-Merlino обґрунтовують розгляд fintech як форми фінансової інновації [7]. D. Meyer і T. T. Okoli показують, що розвиток фінансових технологій стимулює зміну бізнес-моделей традиційних банків [8]. O. H. Fares, I. Butt і S. H. M. Lee доводять, що штучний інтелект став одним із ключових факторів трансформації банківського сектору [9]. С. Хіе та S. Ну розглядають open banking як нову інфраструктурну модель розвитку фінансових сервісів [10]. M. Vučinić і R. Luburić зосереджують увагу на взаємозв'язку між AI, fintech та викликами для центральних банків [11]. I. E. N. Ananzeh, L. Khalaf і D. Khalawi підкреслюють позитивний вплив fintech та фінансової інклюзії на економічний розвиток країн [12].



Водночас аналіз сучасних досліджень показує, що, попри значну кількість праць, недостатньо узагальненим залишається саме системний погляд на фінансові технології як структурний елемент сучасних фінансових інновацій. У багатьох роботах fintech розглядається або через окремі прикладні напрями, або через вплив на банківський сектор, платіжні системи чи фінансову інклюзію, тоді як його місце в ширшій інноваційній архітектурі фінансового ринку висвітлюється фрагментарно. Не менш важливим є і питання аналітичного обґрунтування сучасних тенденцій розвитку цифрових платіжних сервісів як практичного прояву поширення фінансових технологій.

Мета статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до розуміння фінансових технологій, визначення їх місця у системі сучасних фінансових інновацій та обґрунтування ролі fintech у трансформації фінансового сектору. Для досягнення поставленої мети передбачено: розкрити сутність фінансових технологій і фінансових інновацій; охарактеризувати основні напрями розвитку fintech; визначити їх місце у системі сучасних фінансових інновацій; узагальнити переваги, проблеми та ризики розвитку фінансових технологій; а також окреслити перспективи їх подальшого розвитку на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу. Сучасний фінансовий сектор дедалі виразніше демонструє, що технологічний чинник уже не може розглядатися як допоміжний елемент функціонування ринку фінансових послуг. Технології не лише супроводжують фінансові процеси, а й безпосередньо впливають на механізми створення, просування та споживання фінансових продуктів. Саме в цьому контексті сформувалося поняття фінансових технологій, яке відображає поєднання цифрових рішень із практикою фінансового посередництва, платіжних операцій, кредитування, інвестування, страхування та управління ризиками. У науковій літературі fintech здебільшого трактується як сукупність цифрових інструментів, платформ і сервісів, що забезпечують модернізацію фінансових послуг, підвищення швидкості операцій, зниження трансакційних витрат і формування нових моделей взаємодії між учасниками ринку [1, с. 1194; 7, р. 961–963].

Поняття фінансових інновацій є ширшим за поняття фінансових технологій, однак між ними існує тісний взаємозв'язок. Фінансові інновації охоплюють нові фінансові продукти, інструменти, організаційні рішення, канали обслуговування та бізнес-моделі, які виникають у відповідь на зміну ринкового середовища, потреб споживачів і технологічних можливостей. Водночас значна частина сучасних фінансових інновацій реалізується саме через цифрові технології, що й зумовлює особливу роль fintech у цій системі. Саме тому фінансові технології доцільно трактувати як структурний елемент системи сучасних фінансових інновацій, через який реалізується значна частина інноваційних змін у фінансовій сфері [7, р. 963–968].



Однією з ключових особливостей розвитку фінансових технологій є їх багатовекторність. Якщо на початкових етапах цифровізація фінансів асоціювалася переважно з електронними платежами та дистанційним банківським обслуговуванням, то нині йдеться про значно ширший спектр рішень. Фінансові технології охоплюють цифрові платежі, цифровий банкінг, open banking, рішення на основі штучного інтелекту, blockchain, insurtech, regtech і цифрові платформи фінансування. Кожен із цих напрямів має власне прикладне значення, однак у сукупності вони формують нову архітектуру фінансового ринку, у якій провідну роль відіграють швидкість обробки інформації, доступність послуг, персоналізація сервісів і гнучкість взаємодії між учасниками ринку [3, с. 6–12; 4, с. 31–38; 10, р. 73–82].

Основні напрями розвитку фінансових технологій у системі сучасних фінансових інновацій узагальнимо у табл. 1.

Таблиця 1

Основні напрями фінансових технологій у системі
сучасних фінансових інновацій

Напрямок фінансових технологій	Коротка характеристика	Інноваційний ефект для фінансового сектору
Цифрові платежі та безготівкові розрахунки	Використання мобільних застосунків, електронних гарантії, безконтактних платежів, QR-сервісів, платформ миттєвих переказів	Прискорення операцій, зменшення транзакційних витрат, розширення доступу до платіжних сервісів
Цифровий банкінг	Надання банківських послуг через цифрові канали, дистанційне обслуговування, мобільні банки, онлайн-консультування	Трансформація бізнес-моделі банків, підвищення зручності обслуговування, зростання конкуренції
Штучний інтелект у фінансах	Алгоритмічний аналіз даних, кредитний скоринг, виявлення шахрайства, автоматизація сервісів	Підвищення точності рішень, оптимізація процесів, персоналізація фінансових послуг
Open banking	Обмін фінансовими даними через API за згодою клієнта, інтеграція банківських і небанківських сервісів	Формування нових сервісів, посилення конкуренції, розвиток цифрових екосистем
Blockchain та DLT-рішення	Використання розподілених реєстрів для фіксації, перевірки та передавання даних	Підвищення прозорості, безпеки та надійності фінансових операцій
Insurtech	Цифровізація страхових продуктів, онлайн-продаж, автоматизована оцінка ризиків	Оновлення страхового ринку, гнучкість продуктів, зменшення операційних витрат



Напрямок фінансових технологій	Коротка характеристика	Інноваційний ефект для фінансового сектору
Regtech	Технологічна підтримка комплаєнсу, моніторингу операцій, ідентифікації клієнтів і звітності	Підвищення якості регуляторного контролю, зниження витрат на дотримання вимог
Crowdfunding та цифрові платформи фінансування	Залучення коштів через онлайн-платформи без домінування традиційних посередників	Розширення доступу до фінансування, диверсифікація джерел капіталу

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 7; 10].

Місце фінансових технологій у системі сучасних фінансових інновацій визначається тим, що вони змінюють не окремі елементи фінансової діяльності, а самі засади функціонування ринку. Йдеться про поступовий перехід від традиційних, інституційно замкнених моделей до більш відкритого, гнучкого та цифрово інтегрованого середовища. У такому середовищі цінність створюється не лише через класичне фінансове посередництво, а й через швидкість обробки інформації, аналітичні можливості алгоритмів, зручність доступу до сервісу та інтеграцію послуг у цифрові екосистеми [4, с. 32–38; 6, с. 59–63].

Для візуалізації місця фінансових технологій у системі сучасних фінансових інновацій доцільно використати схему, яка відображає взаємозв'язок між технологічною основою, інституційним середовищем, ринковими потребами, ключовими напрямками fintech та результатами їх поширення (рис. 1).

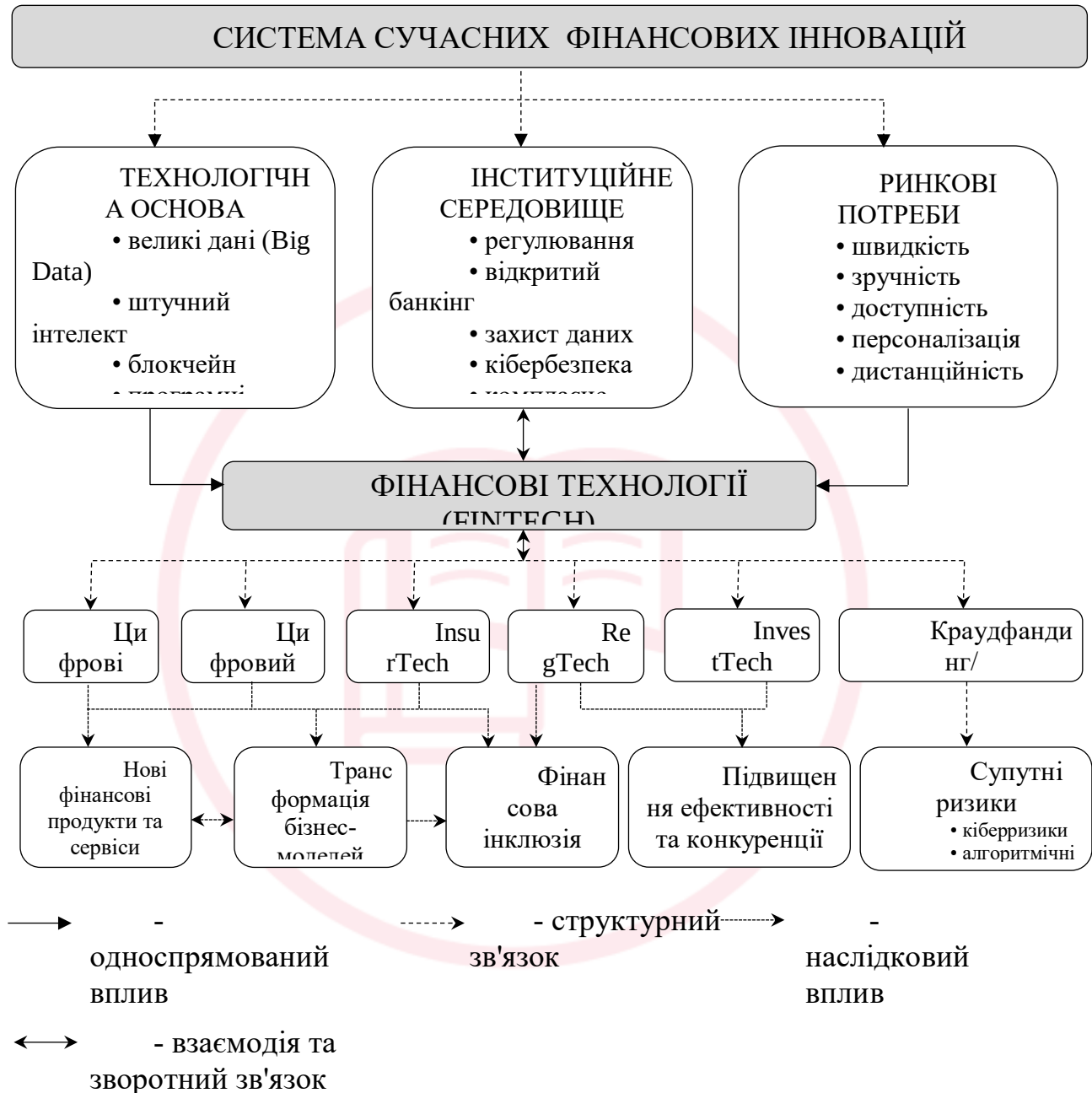


Рис. 1. Місце фінансових технологій у системі сучасних фінансових інновацій
Джерело: авторська розробка.

Особливе значення фінансових технологій полягає в тому, що вони забезпечують практичне впровадження інновацій у тих сегментах, які раніше функціонували на основі відносно стабільних моделей. Це особливо помітно в банківському секторі, де fintech сприяє переходу від стандартного набору послуг до клієнтоцентричних моделей обслуговування, орієнтованих на цифрову



доступність, швидкість і безперервну взаємодію. У результаті традиційний банк дедалі частіше трансформується в платформу, яка інтегрує різні сервіси, канали доступу та цифрові рішення [3, с. 9–12; 8, р. 166–170].

Разом із цим розвиток фінансових технологій має і виразний соціально-економічний вимір. Вони сприяють розширенню фінансової інклюзії, оскільки зменшують бар'єри доступу до базових фінансових сервісів, спрощують здійснення платежів, полегшують користування кредитними, ощадними та страховими продуктами, а також дають змогу ширшим групам населення взаємодіяти з фінансовою системою через цифрові канали [6, с. 64–69; 12, р. 255–258].

Утім, розвиток фінансових технологій не є однозначно позитивним явищем. Його переваги супроводжуються новими проблемами і ризиками, пов'язаними з кібербезпекою, захистом даних, алгоритмічними рішеннями, регуляторною адаптацією та цифровою нерівністю. Переваги та ризики розвитку фінансових технологій узагальнимо в табл. 2, що дозволить чіткіше простежити їх співвідношення.

Таблиця 2

Переваги та ризики розвитку фінансових технологій

Переваги розвитку фінансових технологій	Їх прояв у фінансовому секторі	Основні ризики та проблемні аспекти
Прискорення фінансових операцій	Оперативність платежів, скорочення часу обробки транзакцій, швидший доступ до сервісів	Залежність від цифрової інфраструктури, ризики технічних збоїв
Зниження транзакційних витрат	Оптимізація витрат установ, спрощення процедур обслуговування	Витрати на кіберзахист і підтримку цифрової інфраструктури
Розширення фінансової інклюзії	Доступ до послуг через мобільні застосунки й онлайн-платформи	Цифрова нерівність, різний рівень цифрової грамотності
Персоналізація фінансових продуктів	Точніший скоринг, адаптовані пропозиції	Непрозорість алгоритмів, ризики надмірного збору даних
Посилення конкуренції та інноваційності	Поява нових учасників ринку, розвиток open banking	Регуляторна невизначеність, асиметрія відповідальності
Підвищення якості управління ризиками	Автоматичне виявлення аномалій, моніторинг транзакцій	Помилки алгоритмів, складність контролю автоматизованих процесів

Джерело: сформовано автором на основі [5; 7; 9; 11].

Подальші перспективи розвитку фінансових технологій пов'язані з поглибленням цифровізації фінансових послуг, поширенням штучного інтелекту, розвитком open banking і open finance, удосконаленням платіжної інфраструктури та розширенням фінансової інклюзії. Саме в платіжній сфері цифрові зміни найвиразніше переходять у повсякденну економічну практику. Офіційні дані



Національного банку України засвідчують, що впродовж 2023–2025 років кількість і сума безготівкових операцій із використанням платіжних карток стабільно зростали [13–15].

Таблиця 3
Динаміка окремих показників розвитку цифрових платіжних сервісів в Україні у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Кількість безготівкових операцій із платіжними картками, млн шт.	7397,2	8184,8	9083,5	1686,3
Сума безготівкових операцій із платіжними картками, млрд грн	3980,0	4243,5	4684,3	704,3
Частка безготівкових операцій за кількістю, %	93,5	94,6	95,5	2,0 в. п.
Частка безготівкових операцій за сумою, %	65,0	64,5	65,4	0,4 в. п.

Джерело: складено автором на основі [13–15].

Дані таблиці 3 засвідчують стійке посилення ролі цифрових платіжних сервісів у фінансовій системі України протягом 2023–2025 років. За цей період кількість безготівкових операцій із використанням платіжних карток зросла на 1686,3 млн, а їх сума – на 704,3 млрд грн. Водночас частка безготівкових операцій за кількістю підвищилася з 93,5% до 95,5%, що свідчить про подальше закріплення цифрових платіжних інструментів у фінансовій поведінці населення та бізнесу [13–15].

Узагальнення результатів дослідження може бути відображене у такому вигляді:

$$\text{ФТ} + \text{ІР} \geq \text{ТФС}, \quad (1)$$

де ФТ – фінансові технології;

ІР – інноваційні рішення;

ТФС – трансформація фінансового сектору.

Запропонований вираз не претендує на роль математичної моделі у строгому сенсі, однак він відображає логіку дослідження: чим активніше технологічні рішення інтегруються у фінансову практику, тим вагомішими стають структурні зміни у фінансовій системі.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що фінансові технології в сучасних умовах є не просто сукупністю цифрових інструментів для вдосконалення окремих фінансових операцій, а важливою складовою системи сучасних фінансових інновацій. Їх розвиток відображає глибшу трансформацію



фінансового сектору, у межах якої змінюються не лише технічні параметри надання послуг, а й принципи функціонування фінансового ринку, характер конкуренції, моделі взаємодії з клієнтами та способи організації фінансового посередництва. Доведено, що фінансові технології доцільно розглядати як структурний елемент ширшої системи фінансових інновацій, через який реалізується значна частина інноваційних змін у сфері платежів, банківського обслуговування, кредитування, страхування та управління фінансовими даними. Визначено, що найбільш вагомими напрямками розвитку fintech є цифрові платежі, цифровий банкінг, open banking, рішення на основі штучного інтелекту, blockchain, insurtech, regtech та цифрові платформи фінансування. Разом із перевагами у вигляді прискорення фінансових операцій, розширення фінансової інклюзії, зниження трансакційних витрат і підвищення якості сервісу, розвиток фінансових технологій супроводжується ризиками кібербезпеки, регуляторної невизначеності, алгоритмічної непрозорості та цифрової нерівності. Перспективи подальших розвідок доцільно пов'язувати з глибшим дослідженням ролі штучного інтелекту у фінансовому секторі, розвитком open finance, оцінкою регуляторних механізмів підтримки фінансових інновацій та аналізом впливу фінансових технологій на фінансову стійкість і конкурентоспроможність національної економіки.

Література:

1. Поченчук Г. М. Фінансові технології: розвиток і регулювання. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 13. С. 1193–1200.
2. Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 794–798.
3. Гулей А. І., Гулей С. А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 6–15.
4. Макаренко А. Б., Татаринцева Ю. Л., Зубкова А. Б., Пилипенко С. В., Пархуц І. С. Фінансові технології в контексті сучасних процесів управління підприємствами на вітчизняних і міжнародних ринках. Економічні горизонти. 2021. № 3–4(18). С. 27–42. DOI: 10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.248311.
5. Віблій П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2022. № 3(76). С. 67–73. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu 2022.03.067.
6. Обушний С., Арабаджи К., Костікова К. Фінансові технології в Україні: шлях до інновацій та стабільності. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 59–72.
7. Saksonova S., Kuzmina-Merlino I. Fintech as Financial Innovation – The Possibilities and Problems of Implementation. European Research Studies Journal. 2017. Vol. XX, Issue 3A. P. 961–973.
8. Meyer D., Okoli T. T. Financial technology development: Implications for traditional banks in Africa. Investment Management and Financial Innovations. 2023. Vol. 20, Issue 3. P. 166–177. DOI: 10.21511/imfi.20(3).2023.14.



9. Fares O. H., Butt I., Lee S. H. M. Utilization of artificial intelligence in the banking sector: a systematic literature review. *Journal of Financial Services Marketing*. 2023. Vol. 28, No. 4. P. 835–852. DOI: 10.1057/s41264-022-00176-7.
10. Xie C., Hu S. Open banking: an early review. *Journal of Internet and Digital Economics*. 2024. Vol. 4, No. 2. P. 73–82. DOI: 10.1108/JIDE-03-2024-0009.
11. Vučinić M., Luburić R. Artificial Intelligence, Fintech and Challenges to Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2024. Vol. 13, No. 3. P. 5–42. DOI: 10.2478/jcbtp-2024-0021.
12. Ananzeh I. E. N., Khalaf L., Khalawi D. The role of Fintech and financial inclusion in the economic development of countries: A comparative analysis. *Banks and Bank Systems*. 2025. Vol. 20, Issue 1. P. 248–258. DOI: 10.21511/bbs.20(1).2025.20.
13. Національний банк України. Другий рік повномасштабної війни: обсяги безготівкових розрахунків зростають [Електронний ресурс]. 2024. 6 берез. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/drugiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut> (дата звернення: 02.04.2026).
14. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками [Електронний ресурс]. 2025. 3 берез. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> (дата звернення: 07.05.2026).
15. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові [Електронний ресурс]. 2026. 16 лют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi> (дата звернення: 09.05.2026).

References:

1. Pochenchuk, H. M. (2018). Finansovi tekhnolohii: rozvytok i rehuliuвання [Financial technologies: development and regulation]. *Ekonomika i suspilstvo*, 13, 1193–1200. [in Ukrainian].
2. Dudynets, L. A. (2018). Rozvytok finansovykh tekhnolohii yak faktor modernizatsii finansovoi systemy [Development of financial technologies as a factor of modernization of the financial system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 22, 794–798. [in Ukrainian].
3. Hulei, A. I., & Hulei, S. A. (2019). Tsyfrova transformatsiia vitchyznianoho bankivskoho seredovyshcha v umovakh rozvytku fintekh-ekosystemy [Digital transformation of the domestic banking environment in the conditions of fintech ecosystem development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 4(1), 6–15. [in Ukrainian].
4. Makarenko, A. B., Tatoryntseva, Yu. L., Zubkova, A. B., Pylypenko, S. V., & Parkhuts, I. S. (2021). Finansovi tekhnolohii v konteksti suchasnykh protsesiv upravlinnia pidpriemstvamy na vitchyznianskykh i mizhnarodnykh rynkakh [Financial technologies in the context of modern enterprise management processes in domestic and international markets]. *Ekonomichni horyzonty*, 3–4(18), 27–42. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.248311](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.248311) [in Ukrainian].
5. Viblyi, P., & Kondratiuk, M. (2022). Rozvytok finansovykh tekhnolohii v Ukraini v umovakh viiny [Development of financial technologies in Ukraine under wartime conditions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(76), 67–73. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.067 [in Ukrainian].
6. Obushnyi, S., Arabadzhy, K., & Kostikova, K. (2023). Finansovi tekhnolohii v Ukraini: shliakh do innovatsii ta stabilnosti [Financial technologies in Ukraine: the path to innovation and stability]. *Ievropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 1(11), 59–72. [in Ukrainian].
7. Saksonova, S., & Kuzmina-Merlino, I. (2017). Fintech as Financial Innovation – The Possibilities and Problems of Implementation. *European Research Studies Journal*, XX(3A), 961–973.



8. Meyer, D., & Okoli, T. T. (2023). Financial technology development: Implications for traditional banks in Africa. *Investment Management and Financial Innovations*, 20(3), 166–177. [https://doi.org/10.21511/imfi.20\(3\).2023.14](https://doi.org/10.21511/imfi.20(3).2023.14)
9. Fares, O. H., Butt, I., & Lee, S. H. M. (2023). Utilization of artificial intelligence in the banking sector: a systematic literature review. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(4), 835–852. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00176-7>
10. Xie, C., & Hu, S. (2024). Open banking: an early review. *Journal of Internet and Digital Economics*, 4(2), 73–82. <https://doi.org/10.1108/JIDE-03-2024-0009>
11. Vučinić, M., & Luburić, R. (2024). Artificial Intelligence, Fintech and Challenges to Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 13(3), 5–42. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2024-0021>
12. Ananzeh, I. E. N., Khalaf, L., & Khalawi, D. (2025). The role of Fintech and financial inclusion in the economic development of countries: A comparative analysis. *Banks and Bank Systems*, 20(1), 248–258. [https://doi.org/10.21511/bbs.20\(1\).2025.20](https://doi.org/10.21511/bbs.20(1).2025.20)
13. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024, March 6). Druhyi rik povnomasshtabnoi viiny: obsiahy bezhotivkovykh rozrakhunkiv zrostaiut [The second year of the full-scale war: volumes of cashless payments are growing]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/drugiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut> [in Ukrainian].
14. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025, March 3). Bezgotivkovi rozrakhunki u 2024 rotsi suttyevo perevazhaly sered operatsii z platizhnymy kartkami [Cashless payments in 2024 significantly prevailed among payment card transactions]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> [in Ukrainian].
15. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2026, February 16). Operatsii z platizhnymy kartkami u 2025 rotsi: bilshist – bezhotivkovi [Payment card transactions in 2025: most were cashless]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 005.21:004.738.5:330.46

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-741-754](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-741-754)

Корюгін Андрій Валерійович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено особливості еволюції стратегічного менеджменту в умовах розвитку цифрових платформ та мережевої економіки. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією механізмів формування конкурентних переваг підприємств під впливом цифровізації економічних процесів, поширення платформних бізнес-моделей та посилення ролі мережевих взаємодій. Метою статті є обґрунтування особливостей еволюції стратегічного менеджменту в умовах розвитку цифрових платформ та мережевої економіки, а також визначення ключових напрямів трансформації стратегічних підходів до управління підприємствами. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та статистичного оцінювання тенденцій цифрової трансформації підприємств. Розглянуто основні етапи розвитку стратегічного менеджменту та визначено вплив цифровізації на зміну його концептуальних засад. Обґрунтовано, що сучасний стратегічний менеджмент поступово трансформується від ресурсно орієнтованої моделі до управління цифровими платформами, даними та мережевими взаємодіями. Встановлено, що розвиток цифрових платформ сприяє зміні підходів до створення вартості, формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Доведено зростання ролі аналітики великих даних, технологій штучного інтелекту, хмарних сервісів, корпоративних інформаційних систем та цифрових комунікацій у процесі стратегічного управління. На основі аналізу статистичних даних щодо використання цифрових технологій підприємствами України охарактеризовано тенденції впровадження інструментів штучного інтелекту, аналізу великих даних, хмарних обчислень, ERP- та CRM-систем, робототехніки, Інтернету речей і соціальних медіа. Виявлено поступове поширення цифрових технологій у господарській діяльності, що супроводжується посиленням значення інформаційних ресурсів у системі стратегічного управління. З'ясовано, що найбільш динамічне зростання демонструють хмарні



технології та корпоративні інформаційні системи, тоді як рівень використання штучного інтелекту й окремих інструментів Індустрії 4.0 залишається відносно низьким. Встановлено, що цифрові дані дедалі більше перетворюються на стратегічний актив, який забезпечує підвищення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств. За результатами дослідження доведено, що еволюція стратегічного менеджменту в умовах розвитку цифрових платформ та мережевої економіки супроводжується зміною принципів управління, посиленням ролі платформних екосистем і переходом до безперервного управління цифровими можливостями. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, цифрові платформи, мережева економіка, цифрова трансформація, штучний інтелект, великі дані, хмарні технології, цифрові екосистеми, конкурентні переваги, стратегічне управління.

Koruihin Andrii Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

ADAPTATION OF CLASSICAL THEORIES OF ECONOMIC DEVELOPMENT TO THE FORMULATION OF REGIONAL ECONOMIC GROWTH STRATEGIES

Abstract. The article examines the peculiarities of the evolution of strategic management in the context of the development of digital platforms and the network economy. The relevance of the study is determined by the transformation of the mechanisms for creating competitive advantages under the influence of the digitalization of economic processes, the proliferation of platform-based business models, and the increasing importance of network interactions. The purpose of the article is to substantiate the specific features of the evolution of strategic management in the context of digital platform development and the network economy, as well as to identify the key directions of transformation in strategic approaches to enterprise management. The study employs methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and statistical assessment of digital transformation trends in enterprises. The main stages in the development of strategic management are examined, and the impact of digitalization on the transformation of its conceptual foundations is identified. It is substantiated that contemporary strategic management is gradually evolving from a resource-oriented model toward the management of digital platforms, data, and network interactions. It is established that the development of digital



platforms contributes to changes in approaches to value creation, the formation of competitive advantages, and the achievement of long-term business development. The growing role of big data analytics, artificial intelligence technologies, cloud services, corporate information systems, and digital communications in the strategic management process is demonstrated. Based on the analysis of statistical data on the use of digital technologies by Ukrainian enterprises, the study characterizes trends in the implementation of artificial intelligence tools, big data analytics, cloud computing, ERP and CRM systems, robotics, the Internet of Things, and social media. The findings reveal a gradual expansion of digital technologies in business activities, accompanied by the increasing significance of information resources within strategic management systems. It is determined that cloud technologies and corporate information systems demonstrate the most dynamic growth, whereas the adoption of artificial intelligence and certain Industry 4.0 tools remains relatively limited. The study also establishes that digital data are increasingly becoming a strategic asset that enhances the adaptability, innovativeness, and competitiveness of enterprises. The results of the research confirm that the evolution of strategic management in the context of digital platform development and the network economy is accompanied by changes in management principles, the strengthening of platform ecosystems, and the transition toward continuous management of digital capabilities. The practical significance of the findings lies in their potential application to improving strategic management practices in enterprises undergoing digital transformation.

Key words: strategic management, digital platforms, network economy, digital transformation, artificial intelligence, big data, cloud technologies, digital ecosystems, competitive advantages, strategic governance.

Постановка проблеми. Нині економічний розвиток характеризується поширенням цифрових платформ та посиленням мережових форм взаємодії між суб'єктами господарювання. Формування нових механізмів створення вартості супроводжується зміною джерел конкурентних переваг, які часто визначаються доступом до даних, масштабом цифрових зв'язків і здатністю інтегруватися в платформні екосистеми. За таких умов традиційні підходи до стратегічного менеджменту втрачають універсальність, оскільки їх зміст сформувався в межах індустріальної специфіки розвитку економіки. Трансформація бізнес-моделей, своєю чергою, зумовлює перегляд принципів стратегічного планування, координації діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Тому особливої актуальності ця проблематика набуває в контексті переосмислення еволюції стратегічного менеджменту під впливом розвитку цифрових платформ і мережевої економіки, що потребує поглиблення теоретичних положень та уточнення сучасних тенденцій його трансформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика трансформації стратегічного менеджменту під впливом цифровізації активно привертає увагу



науковців, тому що цифрові технології суттєво змінюють механізми формування конкурентних переваг та принципи управління підприємствами. Так, Гвініашвілі Т. обґрунтовує зміну парадигми стратегічного управління в умовах цифрової економіки, акцентуючи увагу на необхідності адаптації управлінських підходів до нових технологічних реалій [1]. В іншій праці Гвініашвілі Т. спільно з колегами досліджують особливості стратегічного управління підприємством у цифровій економіці [2]. Своєю чергою, Брюховецька Н., Булеєв І. та Чорна О. аналізують еволюцію підходів до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій [3]. Рассадникова С. розкриває основні виклики, що постають перед менеджментом підприємств у процесі цифрової трансформації, та окреслює напрями їх подолання [4]. Дончак Л., Погріщук О. та Сисоєва І. характеризують виклики і можливості стратегічного менеджменту в цифрову епоху [5]. Нетудихата К. та Погромський В. досліджують специфіку стратегічного менеджменту бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації та обґрунтовують необхідність удосконалення механізмів стратегічного планування [6]. Шевченко О., Везомський Є. та Везомська І. оцінюють вплив цифрових платформ на трансформацію бізнес-моделей і конкурентних стратегій підприємств [7]. Кучма М. та Орлова-Курилова О. розглядають еволюцію управлінських концепцій через впровадження штучного інтелекту, визначаючи його як один із провідних чинників подальшої модернізації стратегічного управління [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри вагомий внесок зазначених науковців у розвиток теоретичних і прикладних засад стратегічного менеджменту в умовах цифрової трансформації, багато аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, подальшого наукового осмислення потребують питання еволюції стратегічного менеджменту під впливом розвитку цифрових платформ та мережевої економіки, які суттєво змінюють механізми створення вартості, джерела конкурентних переваг і принципи стратегічної взаємодії суб'єктів господарювання. Недостатньо уваги приділено також визначенню особливостей трансформації традиційних стратегічних підходів у платформно орієнтовані моделі управління, а також обґрунтуванню ролі даних, мережевих ефектів і технологій штучного інтелекту у формуванні сучасних стратегій розвитку підприємств. У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному дослідженні тенденцій та закономірностей еволюції стратегічного менеджменту в умовах поширення цифрових платформ і поглиблення процесів мережевої економіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування особливостей еволюції стратегічного менеджменту в умовах розвитку цифрових платформ та мережевої економіки і визначення сучасних тенденцій трансформації стратегічного управління підприємствами.



Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація економіки зумовлює появу нових викликів для економічної науки та практики управління, супроводжуючись істотними змінами соціально-економічних інститутів, умов господарювання та механізмів ринкової взаємодії. Під впливом технологічних перетворень традиційні підходи до оцінювання ефективності бізнесу поступово втрачають універсальність. Натомість під впливом цифровізації формуються нові принципи створення вартості, спираючись на використання даних, платформних механізмів і мережевих ефектів. За таких обставин суб'єкти господарювання, які функціонують на основі традиційних моделей ведення бізнесу, часто зіштовхуються з ризиком послаблення конкурентних позицій, що актуалізує потребу перегляду усталених підходів до стратегічного менеджменту [1, с. 27].

Розвиток цифрових платформ трансформує природу стратегічної конкуренції. Якщо раніше визначальне значення мали матеріальні ресурси та виробничі потужності, то нині важливу роль відіграють інформаційні активи, цифрові екосистеми та здатність підприємства інтегруватися в розгалужені мережі взаємодії. Стратегічний менеджмент за таких умов орієнтується на внутрішню результативність організації, оскільки значна увага приділяється управлінню міжорганізаційними зв'язками, забезпечуючи масштабування інновацій і прискорення процесів створення цінності.

Цифрова трансформація посідає центральне місце у сучасному стратегічному менеджменті, суттєво змінюючи інструментарій управління, логіку оптимізації бізнес-процесів та процедури ухвалення рішень. Інтеграція технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів і автоматизованих систем відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Поряд із цим зростає їхня здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та підвищувати операційну ефективність. Водночас упровадження цифрових рішень супроводжується необхідністю трансформації організаційних структур, удосконалення кадрового потенціалу, посилення механізмів кіберзахисту та раціоналізації інвестицій у цифровий розвиток [5].

Значних змін зазнає і специфіка формування стратегічних рішень. Традиційна прогнозно-планова модель управління поступово доповнюється механізмами безперервного стратегічного коригування. Швидке поширення цифрових інновацій зумовлює потребу в оперативному реагуванні на зміни ринкового середовища. Тому управлінські рішення часто приймаються на основі аналізу даних у режимі реального часу, враховуючи поведінкові характеристики споживачів, партнерів та конкурентів. У результаті стратегічна гнучкість перетворюється на одну з визначальних умов довгострокового розвитку підприємства.

Мережева економіка, своєю чергою, змінює підходи до створення та привласнення вартості. Результати діяльності підприємства все меншою мірою



залежать виключно від його внутрішнього ресурсного потенціалу. Вирішального значення набуває інтенсивність взаємодії з іншими учасниками цифрової екосистеми, сприяючи формуванню нових джерел конкурентних переваг. У зв'язку з цим стратегічний менеджмент концентрується на координації партнерських відносин, управлінні платформними структурами та використанні мережових ефектів. Саме такі зміни відображають поступову трансформацію від лінійних моделей господарювання до складних цифрових систем, які визначають сучасні траєкторії економічного розвитку.

Розвиток управлінських концепцій в умовах цифрової трансформації та поширення технологій штучного інтелекту створює нові можливості для підвищення результативності управлінської діяльності. Використання інтелектуальних цифрових рішень, зокрема, сприяє формуванню динамічних бізнес-моделей, удосконаленню операційних процесів та підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень. Відповідно управлінська практика стає більш гнучкою, а процес стратегічного планування тісно пов'язується з аналізом великих масивів даних та прогнозуванням поведінки ринку [8, с. 244].

Передумови сучасної цифрової трансформації стратегічного менеджменту формувалися в процесі тривалої еволюції управлінських концепцій, що відображала зміну пріоритетів економічного розвитку та ускладнення конкурентного середовища. Поступово акцент зміщувався від забезпечення внутрішньої ефективності підприємства до розвитку його здатності адаптуватися до динамічних ринкових змін, управляти знаннями та використовувати інформаційні ресурси. Саме така трансформація створила основу для інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління [8, с. 245-246].

Як приклад такої трансформації наведемо діяльність Amazon (<https://www.aboutamazon.com/what-we-do/artificial-intelligence-ai>), стратегія якої ґрунтується на комплексному використанні штучного інтелекту, хмарних технологій та платформних рішень. Так, компанія застосовує алгоритми машинного навчання для персоналізації взаємодії зі споживачами, автоматизації логістичних процесів і вдосконалення систем прийняття рішень. Інтелектуальні сервіси інтегруються у клієнтські продукти та у внутрішні бізнес-процеси, забезпечуючи масштабування цифрової екосистеми та підвищення її ефективності.

Стратегічне управління підприємствами в умовах цифрової економіки безпосередньо пов'язується з цифровізацією всіх складових управлінської системи. Процеси цифрової трансформації охоплюють механізми планування, організації, контролю та оцінювання результатів діяльності. Управлінські рішення часто приймаються на основі аналітичної інформації, отриманої в режимі реального часу. Відповідно стратегічне управління розглядається як безперервний процес планування, моніторингу, аналізу та оцінювання чинників, що визначають досягнення довгострокових цілей підприємства [4, с. 64].



Подальший розвиток зазначеного підходу демонструє компанія Microsoft (<https://www.aboutamazon.com/what-we-do/artificial-intelligence-ai>), яка інтегрує інструменти штучного інтелекту у систему корпоративного управління та цифрових сервісів. Реалізація концепції інтелектуальної трансформації передбачає поєднання платформних рішень, аналітичних технологій та інструментів підтримки управлінських рішень у єдиному цифровому середовищі. Це засвідчує, що в умовах мережевої економіки стратегічна результативність підприємств значною мірою визначається здатністю ефективно використовувати цифрові дані, трансформуючи їх у джерело довгострокових конкурентних переваг.

Зазначені тенденції свідчать про поступове формування нової архітектури стратегічного менеджменту. Її характерною ознакою стає поєднання платформної логіки розвитку, інструментів штучного інтелекту та мережових механізмів координації. За таких умов ефективність стратегії визначається якістю довгострокового планування та здатністю підприємства оперативно змінювати конфігурацію ресурсів, інтегрувати інновації й формувати стійкі цифрові екосистеми, що забезпечують довготривале зростання в умовах мережевої економіки.

Цифрова трансформація господарського середовища зумовлює суттєве переосмислення управлінських підходів і ціннісних орієнтирів розвитку підприємств. У процесі цифровізації оновлюються методи виробництва та механізми використання людського капіталу, водночас організаційні структури поступово відходять від жорстких ієрархічних моделей. Натомість поширюються мережеві форми взаємодії між контрагентами, що забезпечують вищий рівень гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Конкурентна боротьба часто переміщується у площину залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Комунікаційні процеси при цьому стають більш доступними та технологічно інтегрованими. Поряд із зазначеним цифрові технології змінюють характер праці, посилюючи її дистанційний та алгоритмізований характер. Важливу роль у цих процесах відіграють системи штучного інтелекту, сприяючи впровадженню нових інструментів контролю, моніторингу та підтримки управлінських рішень. За таких умов важливим виступає адаптивне управління, орієнтоване на швидке коригування стратегічних пріоритетів відповідно до нових викликів цифрової економіки [3, с. 454].

Непередбачуваність глобальних соціально-економічних процесів додатково посилює потребу в адаптивності управлінських систем. Воєнний стан в Україні, своєю чергою, ускладнює умови функціонування підприємств та підвищує вимоги до стійкості бізнес-моделей. За таких обставин стратегічні рішення потребують постійного перегляду, враховуючи динаміку зовнішнього середовища, ризики безпеки та зміни поведінки споживачів. Саме тому здатність підприємства оперативно змінювати конфігурацію ресурсів і бізнес-процесів



перетворюється на один із важливих чинників довгострокової конкурентоспроможності [3, с. 454].

Практичним підтвердженням зазначених тенденцій є діяльність Нової пошти (<https://novaposhta.ua>), яка реалізує стратегію цифрової інтеграції логістичних процесів через мобільні сервіси, автоматизовані системи сортування та аналітичні інструменти управління клієнтським досвідом. Подібний підхід використовує ROZETKA (<https://rozetka.com.ua>), розвиток якої ґрунтується на платформній бізнес-моделі, що поєднує електронну комерцію, цифрові сервіси та складну взаємодію між продавцями й споживачами. У зазначених прикладах стратегічне управління виходить за рамки традиційного планування та орієнтується на постійне розширення цифрової екосистеми.

Серед стратегій, що формуються на перетині стратегічного менеджменту та цифрових технологій, значну увагу привертають підходи, засновані на використанні даних. У цьому випадку стратегічні рішення спираються на результати аналізу значних масивів структурованої та неструктурованої інформації, яка надходить із внутрішніх інформаційних систем, цифрових платформ, соціальних мереж та пристроїв Інтернету речей. Використання таких даних забезпечує підвищення точності прогнозування, удосконалення процесів сегментації ринку та своєчасне виявлення нових можливостей розвитку [6, с. 81].

Подальша еволюція стратегічного менеджменту пов'язується з поширенням платформних стратегій. Їх сутність полягає у створенні багатосторонніх середовищ взаємодії, де підприємство виступає виробником товарів або послуг та координатором цифрової екосистеми. Механізми алгоритмічного посередництва та використання мережевих ефектів забезпечують формування нових підходів до створення й привласнення вартості. Відповідно стратегічний успіх активно визначається кількістю та якістю взаємозв'язків між учасниками платформи, а не виключно внутрішніми ресурсами організації [6, с. 81].

Зазначені процеси простежуються у діяльності Київстар (<https://kyivstar.ua>), який послідовно розвиває власну цифрову екосистему, інтегруючи телекомунікаційні, фінансові, хмарні та цифрові сервіси. Важливим також є досвід МХП (<https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>), де цифрові платформи, аналітика даних та елементи штучного інтелекту використовуються для управління виробничими процесами, логістикою та агротехнологічними операціями. Такі приклади демонструють поступову трансформацію українських підприємств до мережевих моделей стратегічного розвитку.

Водночас нині активного поширення набувають стратегії, що ґрунтуються на динамічних здібностях підприємства. Їх реалізація передбачає безперервне оновлення компетенцій, реконфігурацію ресурсів та швидке освоєння нових технологічних рішень. У результаті стратегічний менеджмент трансформується з інструменту довгострокового планування у механізм постійного стратегічного налаштування [6, с. 81].



Умови цифровізації господарського середовища зумовлюють необхідність адаптації бізнес-моделей підприємств на засадах інноваційної та мережевої економіки. Визначальними при цьому виступають оперативність управлінських реакцій, високий рівень інтеграції бізнес-процесів, орієнтація на індивідуалізовані потреби споживачів і здатність до масштабування діяльності. За таких обставин модель формування цінності доцільно трансформувати від традиційної продуктової логіки до сервісного або платформного формату, що забезпечує тривалу взаємодію з користувачами та підтримує сталі комунікаційні зв'язки. Відповідно до зазначених тенденцій фізичний продукт доповнюється цифровими сервісами, інформаційними потоками, механізмами зворотного зв'язку та інструментами індивідуального налаштування, що формує основу для розвитку сервіталізаційних моделей бізнесу. Рекомендованим напрямом модернізації управлінських систем є впровадження модульної архітектури, яка водночас забезпечує масштабованість бізнесу, підвищує адаптивність до потреб партнерів і спрощує інтеграцію зовнішніх API-рішень. Водночас у середовищі мережевої взаємодії особливого значення набуває формування відкритих бізнес-екосистем, у яких підприємство забезпечує організаційну та технологічну основу для його спільного розвитку разом з іншими учасниками ринку [7].

Еволюція стратегічного менеджменту часто пов'язується з переходом від управління окремими ресурсами до координації складних цифрових взаємозв'язків між учасниками економічних мереж. Унаслідок цього конкурентні переваги формуються завдяки внутрішнім компетенціям підприємства та через ефективність інтеграції до платформних екосистем. У зазначеному контексті управління даними перетворюється на один із важливих напрямів стратегічного розвитку підприємства. Формування аналітичних контурів навколо поведінкових характеристик клієнтів, операційних процесів і зовнішніх ринкових сигналів створює умови для побудови адаптивних моделей прогнозування, персоналізації пропозиції та оптимізації витрат. На цій основі доцільним є використання керованих даними управлінських підходів, що поєднують можливості машинного навчання, когнітивних сервісів та інструментів візуалізації інформації у стратегічному циклі ухвалення рішень. Паралельно з цим виникає потреба у переосмисленні каналів взаємодії зі споживачами, оскільки традиційна лінійна дистрибуція поступово поступається місцем омніканальним цифровим моделям, які забезпечують безперервність клієнтського досвіду та сприяють зростанню показників конверсії [7].

Практика функціонування цифрових платформ засвідчує, що результативність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності підприємства поєднувати внутрішні бізнес-процеси із зовнішніми джерелами створення цінності. Відтак стратегія розвитку набуває динамічного характеру, а її реалізація спирається на безперервний моніторинг поведінки користувачів,



технологічних трендів і змін ринкової кон'юнктури, що, своєю чергою, сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень та підвищує ефективність використання цифрових ресурсів.

Отже, стратегічне управління у цифровій економіці постає як безперервний процес оновлення управлінських механізмів та адаптації до мінливого середовища. Тому підприємства мають підтримувати готовність до трансформаційних змін, оперативно використовувати нові можливості та мінімізувати ризики, що виникають у процесі цифрового розвитку. За таких умов удосконалення стратегій розвитку, посилення інноваційної спроможності та формування мережевих конкурентних переваг стають визначальними чинниками довгострокового успіху суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки [2].

Для визначення особливостей трансформації стратегічного менеджменту в умовах цифровізації доцільно проаналізувати динаміку використання цифрових технологій українськими підприємствами (табл. 1).

Таблиця 1
Динаміка використання цифрових технологій підприємствами в Україні

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Частка кількості підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	5,4	н.д.	5,2	4,6
Частка кількості підприємств, що проводили аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств	12,5	11,9	12,7	н.д.	8,2	н.д.	21,4	17,6
Частка кількості підприємств, що купували «великі дані», у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	0,8	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
Частка кількості підприємств, що продавали власні «великі дані», у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	0,5	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	13,7	15,9
Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	5,9	н.д.	15,2	16,7
Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	3,0	н.д.	7,4	8,7
Частка кількості підприємств, що використовують промислових роботів, у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	н.д.	1,2	н.д.	1,8	н.д.	н.д.
Частка кількості підприємств, що використовують Інтернет речей, у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	7,6	н.д.	н.д.	н.д.
Частка кількості підприємств, що використовують робототехніку, у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	н.д.	2,9	н.д.	4,1	н.д.	н.д.



Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Частка кількості підприємств, що використовують обслуговуючих робітників, у загальній кількості підприємств	н.д.	н.д.	н.д.	2,1	н.д.	3,0	н.д.	н.д.
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств	н.д.	30,1	н.д.	н.д.	29,1	н.д.	30,0	29,3

Джерело: складено на основі [9].

Насамперед привертає увагу динаміка використання технологій штучного інтелекту. У 2022 р. їх застосовували 5,4 % підприємств, тоді як у 2025 р. цей показник знизився до 4,6 %. Така тенденція свідчить про наявність певних бар'єрів у масштабуванні інтелектуальних цифрових рішень, серед яких вагоме місце займають фінансові обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів та складність інтеграції алгоритмічних систем у наявні бізнес-процеси. Водночас навіть відносно невисокий рівень поширення штучного інтелекту демонструє зміну стратегічних пріоритетів підприємств, оскільки конкурентоспроможність часто залежить від здатності використовувати аналітичні та прогностичні інструменти під час ухвалення управлінських рішень.

Важливою є динаміка використання технологій аналізу великих даних. Якщо у 2018 р. відповідний показник становив 12,5%, то у 2024 р. він зріс до 21,4%, хоча вже у 2025 р. знизився до 17,6%. Такі зміни відображають формування нової управлінської парадигми, у якій стратегічні рішення часто ґрунтуються на опрацюванні значних масивів інформації. Відтак розвиток цифрових платформ супроводжується посиленням ролі даних як стратегічного ресурсу, що забезпечує прогнозування поведінки споживачів, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності управління.

Водночас показники купівлі та продажу великих даних залишаються низькими. У 2020 р. лише 0,8% підприємств купували великі дані, а 0,5% реалізовували власні інформаційні ресурси, що дає підстави стверджувати, що український ринок даних ще перебуває на початковій стадії розвитку. За таких умов інформація переважно використовується для внутрішніх потреб підприємств, а потенціал її комерціалізації та монетизації залишається недостатньо реалізованим.

В пріоритеті аналізу також важливою є динаміка використання хмарних технологій. У 2024 р. послугами хмарних обчислень користувалися 13,7% підприємств, а у 2025 р. – вже 15,9%. Зростання цього показника демонструє поступове поширення платформної логіки організації бізнесу, за якої доступ до цифрових ресурсів здійснюється через мережеві сервіси. Саме хмарна інфраструктура створює передумови для підвищення гнучкості стратегічного управління, скорочення витрат на ІТ-підтримку та прискорення цифрової трансформації підприємств.



Суттєві структурні зміни простежуються у сфері використання корпоративних інформаційних систем. Частка підприємств, які застосовують ERP-системи, зросла з 5,9% у 2022 р. до 16,7% у 2025 р. Аналогічно поширення CRM-систем збільшилося з 3,0% до 8,7%. Зазначені тенденції свідчать про поступовий перехід від функціонального до процесного та клієнтоорієнтованого управління. У результаті стратегічний менеджмент концентрується на інтеграції внутрішніх ресурсів підприємства з інформаційними потоками зовнішнього середовища.

У контексті мережевої економіки особливий інтерес становить використання соціальних медіа. Частка підприємств, які застосовують такі канали взаємодії, протягом досліджуваного періоду залишається відносно стабільною та коливається в межах 29–30%. Це підтверджує, що цифрові комунікаційні платформи вже стали важливим елементом стратегічного управління взаємовідносинами зі споживачами. Відповідно конкурентна боротьба переноситься у цифровий простір, де вирішальне значення мають швидкість комунікації, персоналізація контенту та здатність формувати довгострокові мережеві зв'язки.

Окремої уваги заслуговують показники використання робототехніки та Інтернету речей. У 2021–2023 рр. частка підприємств, що використовують робототехнічні системи, зросла з 2,9% до 4,1%, а застосування промислових роботів збільшилося з 1,2% до 1,8%. Такі зміни свідчать про поступове впровадження концепцій Індустрії 4.0 у практику господарювання. Водночас частка підприємств, що використовують Інтернет речей, у 2022 р. становила 7,6%, що підтверджує початок формування кіберфізичних систем управління виробництвом і логістичними процесами.

З позицій еволюції стратегічного менеджменту наведені дані демонструють трансформацію від традиційної моделі управління ресурсами до моделі управління цифровими платформами, даними та мережевими взаємодіями. Визначальним чинником успішності підприємств поступово стає володіння матеріальними активами та здатність інтегруватися у цифрові екосистеми, ефективно використовувати інформаційні ресурси та формувати мережеві ефекти. Саме тому стратегічний менеджмент трансформується у систему безперервного управління цифровими можливостями, що забезпечують адаптивність, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що еволюція стратегічного менеджменту в умовах розвитку цифрових платформ та мережевої економіки супроводжується трансформацією від традиційних ресурсно орієнтованих підходів до моделей управління, заснованих на використанні цифрових технологій, даних і мережових взаємодій. Аналіз теоретичних положень і практичних аспектів функціонування сучасних підприємств засвідчив, що цифрова трансформація змінює специфіку формування конкурентних переваг,



посилюючи роль платформних екосистем, аналітики великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових комунікацій у процесі стратегічного управління. Результати оцінювання динаміки використання цифрових технологій українськими підприємствами підтвердили поступове поширення цифрових інструментів у господарській діяльності, хоча рівень впровадження окремих інноваційних рішень поки що не забезпечує повною мірою реалізацію потенціалу цифрової економіки. Виявлені тенденції свідчать, що важливими чинниками стратегічної результативності стають здатність підприємств інтегруватися у цифрові екосистеми, використовувати дані як стратегічний ресурс, оперативно адаптувати бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища та підтримувати безперервне оновлення управлінських механізмів. Подальший розвиток наукових пошуків доцільно спрямувати на вдосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності платформних стратегій і дослідження впливу технологій штучного інтелекту на трансформацію стратегічного управління в умовах поглиблення цифровізації економічних процесів.

Література

1. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економічний простір. 2021. № 172. С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4>
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
3. Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій. Бізнес Інформ. 2024. №10. С. 451-461. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>
4. Рассадникова С. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. Розвиток міста. 2024. № 4(04). С. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>
5. Дончак Л. Г., Погріщук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
6. Нетудихата К., Погромський В. Стратегічний менеджмент бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації. 2025. № 38. С. 79-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.12>
7. Шевченко О. М., Верезомський Є. І., Верезомська І. Г. Оцінка впливу цифрових платформ на зміни в моделях бізнесу та конкурентні стратегії підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16900017>
8. Кучма М., Орлова-Курилова О. Еволюція концепцій менеджменту в умовах цифрової трансформації: роль штучного інтелекту. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 4(80). С. 242-248. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-242-248>
9. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Держстат, 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_INFORM_COMMUN_TECH_ENTRP%28~%29&filter=SH_ENTRP_BIGDATA



References:

1. Hviniashvili, T. Z. (2021). Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Changing the paradigm of strategic enterprise management in the digital economy]. *Ekonomichniy prostir – Economic Scope*, 172, 23-28. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4> [in Ukrainian].
2. Hryenko, T. V., Hviniashvili, T. Z., & Kaliberda, M. S. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic enterprise management in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].
3. Briukhovetska, N. Yu., Bulieiev, I. P., & Chorna, O. A. (2024). Evoliutsiia v pidkhodakh do upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Evolution of approaches to enterprise management under digital transformations]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, 451-461. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461> [in Ukrainian].
4. Rassadnykova, S. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyfrovoi transformatsii: vyklyky dlia menedzhmentu pidpriemstv [Strategic management under digital transformation: challenges for enterprise management]. *Rozvytok mista – Urban Development*, 4(04), 61-67. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9> [in Ukrainian].
5. Donchak, L. H., Pohrishchuk, O. B., & Sysoieva, I. M. (2024). Stratehichniy menedzhment u tsyfrovu epokhu: vyklyky ta mozhlyvosti [Strategic management in the digital era: challenges and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63> [in Ukrainian].
6. Netudykhata, K., & Pohromskyi, V. (2025). Stratehichniy menedzhment biznes-orhanizatsii v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Strategic management of business organizations under digital transformation]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 38, 79-82. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.12> [in Ukrainian].
7. Shevchenko, O. M., Verezomskyi, Ye. I., & Verezomska, I. H. (2025). Otsinka vplyvu tsyfrovyykh platform na zminy v modeliakh biznesu ta konkurentni stratehii pidpriemstv [Assessing the impact of digital platforms on changes in business models and competitive strategies of enterprises]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economics: Prospects and Innovations*, 21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16900017> [in Ukrainian].
8. Kuchma, M., & Orlova-Kurylova, O. (2025). Evoliutsiia kontseptsii menedzhmentu v umovakh tsyfrovoi transformatsii: rol shtuchnoho intelektu [Evolution of management concepts under digital transformation: the role of artificial intelligence]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of KROK University*, 4(80), 242-248. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-242-248> [in Ukrainian].
9. State Statistics Service of Ukraine. (2026). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh [Use of information and communication technologies at enterprises]. Retrieved from https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_INFORM_COMMUN_TECH_ENTRP%28~%29&filter=SH_ENTRP_BIGDATA [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 339.96:338.246.8

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-755-766](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-755-766)

Ладиченко Катерина Іллівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-6598-8473>

Павленко Ольга Сергіївна магістр, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-7303-4332>

ІНСТРУМЕНТИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОПОМОГИ У ПОСТВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ДЕРЖАВИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі міжнародної економічної допомоги в процесі повоєнної відбудови, з особливим акцентом на сучасних викликах та можливостях, що стоять перед Україною в умовах безпрецедентного руйнування інфраструктури та економічного потенціалу держави. Запропоновано класифікацію інструментів міжнародної економічної допомоги, розділивши їх на фінансові, інституційні, технічні та інвестиційні категорії, кожна з яких відіграє свою особливу та взаємодоповнювальну роль у процесі відбудови. У статті наведено опис запропонованих інструментів, охарактеризовано їхні функціональні особливості, переваги та обмеження в контексті повоєнної відбудови. Особливу увагу приділено фінансовій допомозі, отриманій Україною з початку повномасштабного вторгнення, а також їхній ролі у підтримці макроекономічної стабільності з урахуванням майбутніх траншів, затверджених у квітні 2026 року.

Крім того, у дослідженні підкреслюється важливість інституційної та технічної підтримки з боку міжнародної спільноти, наголошується на необхідності зміцнення систем управління, забезпечення прозорості та підвищення адміністративного потенціалу. Також розглядається роль правової бази, антикорупційних механізмів та цифрової трансформації у підвищенні ефективності використання допомоги. У статті аналізуються сучасні підходи до післявоєнної відбудови у XXI столітті, визначаються їхні основні особливості та відмінності, а також розглядаються етапи стратегічного розвитку держави під час процесу відновлення. Запропоновано доповнення існуючих підходів для підвищення ефективності управління, з акцентом на адаптивному використанні інструментів міжнародної допомоги залежно від етапу відновлення. Особливий наголос робиться на важливості ефективного управління, координації та моніторингу міжнародної економічної допомоги для забезпечення її перетворення фактор



сталого економічного росту та підвищення стійкості національної економіки у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: міжнародна економічна допомога, повоєнна відбудова, фінансові інструменти, технічна підтримка.

Ladychenko Kateryna Illivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor in the Department of World Economy, State University of Trade and Economics, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-6598-8473>

Pavlenko Olha Serhiivna Master's degree student, State University of Trade and Economics, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-7303-4332>

INSTRUMENTS OF INTERNATIONAL ECONOMIC ASSISTANCE IN POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE STATE

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the role of international economic assistance in the process of post-conflict reconstruction, with a particular focus on the current challenges and opportunities facing Ukraine in the context of the unprecedented destruction of infrastructure and economic potential. A classification of international economic assistance instruments is proposed, dividing them into financial, institutional and technical, and investment categories, each of which plays a distinct and complementary role in the reconstruction process. The article provides a detailed description of the proposed instruments, characterizing their functional features, advantages, and limitations in the context of post-war reconstruction. Particular attention is paid to the financial assistance received by Ukraine since the start of the full-scale invasion, specifically budget support, grants, and concessional loans, as well as their role in supporting macroeconomic stability, taking into account future tranches approved in April 2026.

Furthermore, the study highlights the importance of institutional and technical support from the international community, emphasizing the need to strengthen governance systems, ensure transparency, and enhance administrative capacity. It also examines the role of the legal framework, anti-corruption mechanisms, and digital transformation in improving the effectiveness of aid utilization. The article analyzes contemporary approaches to post-war reconstruction in the 21st century, identifies their main features and differences, and examines the stages of a state's strategic development during the recovery process. Based on this analysis, it proposes additions to existing approaches to improve management effectiveness, focusing on the adaptive use of international aid instruments depending on the stage of recovery. Particular emphasis is placed on the importance of effective management, coordination, and



monitoring of international economic aid to ensure its transformation into sustainable economic growth and to enhance the resilience of the national economy in the long term.

Keywords: international economic assistance, post-war reconstruction, financial instruments, technical support.

Постановка проблеми. Російська агресія проти України у 2014 році та зокрема повномасштабне вторгнення у 2022 році призвели до значних руйнувань інфраструктури, житлових будівель, різкого зниження ВВП, швидких темпів інфляції, знецінення національної валюти та багатьох інших проблем. Без міжнародної допомоги Україна не впорається із процесом відбудови, адже дефіцит державного бюджету, витрати на ведення військових дій, вимушена міграція мільйонів українців, постійні руйнування критичної інфраструктури несуть негативний вплив на економіку країни. За таких умов інструменти міжнародної економічної допомоги відіграють особливо важливу роль у процесі відбудови та розвитку держави.

В умовах значного дефіциту внутрішніх ресурсів, міжнародна економічна допомога має критично важливе значення для успішної відбудови України. Однією з проблем є триваючі військові дії, адже часові рамки та кінцевий формат їх припинення все ще незрозумілі, що ускладнює численні організаційні та фінансові питання відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес відбудови після воєнних конфліктів є не новим для 21 ст., зокрема, в роботах Г. Дугінець та Н. Колодко досліджено стратегії економічного відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів на прикладі Боснії і Герцеговини, Хорватії та Південної Кореї. Автори порівняли використану міжнародну допомогу даними країнами, їхні підходи до проведення реформ, застосовані рішення та їхню ефективність.

У своїй роботі К. Солонець дослідила стратегії відновлення країн після зовнішньої агресії, а також порівняла та виокремила різні підходи до відбудови Хорватії, Боснії і Герцеговини, Іраку та Грузії.

Ряд науковців приділили увагу аналізу впливу плану Маршалла на відбудову європейських країн після Другої світової війни, серед них О. Бородіна, В. Ляшенко, О. Вишняков, О. Розум, Н. Калюжна, А. Виноградов, А. Дубовик та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці міжнародної допомоги та повоєнного відновлення, у сучасній науковій літературі недостатньо уваги приділено комплексному аналізу саме інструментів міжнародної економічної допомоги як цілісної системи. Більшість наукових праць зосереджується переважно на окремих аспектах допомоги: фінансовій підтримці, гуманітарних заходах або інституційних реформах без їх



системного узагальнення та взаємозв'язку. Крім того, обмежено досліджено питання адаптації цих інструментів до специфіки сучасних викликів, зокрема у контексті повоєнного відновлення України.

У зв'язку з цим **метою даної статті** є теоретична систематизація інструментів міжнародної економічної допомоги, їх класифікація та визначення ролі на різних етапах відбудови держави. Особливу увагу приділено узагальненню існуючих підходів та їх доповненню шляхом акцентування на практичному застосуванні фінансових, інституційно-технічних та інвестиційних інструментів у процесі відновлення України.

Виклад основного матеріалу. Міжнародну економічну допомогу можна трактувати як комплекс економічних, соціальних, технічних ресурсів наданих для розвитку тієї чи іншої країни. На даний момент міжнародна економічна допомога є ресурсною базою для відновлення інфраструктури, інституційної стійкості держави, економічної системи після завершення війни [1, с. 95].

І. Гроха у своїй роботі досліджує інструменти європейських фінансових інституцій, серед яких виділяє: гарантії, гранти, проєкте фінансування та експортне страхування, технічна допомога, змішане фінансування, кредитування [2, с. 21]. А. Матвєєва виділяє фінансові (пряма фінансова допомога, державні програми підтримки, різні програми кредитування) та не фінансові інструменти міжнародної підтримки, такі як інформаційна підтримка [3, с. 45].

Відповідно на основі проведеного аналізу можемо поділити інструменти міжнародної економічної допомоги на: фінансові інструменти; інституційні та технічні інструменти та інвестиційні інструменти. Міжнародна фінансова допомога це система зовнішніх фінансових та нефінансових благ, котрі залучено країною в якості грантів, позик, технічної підтримки, консультацій, гарантій, гуманітарної допомоги [4, с. 194].

З поданого визначення фінансові інструменти можна поділити на гранти, котрі є безповоротною фінансовою допомогою, кредити та позики, які зазвичай мають низькі відсоткові ставки та тривалі строки погашення, гарантії, спрямовані на залучення приватних інвестицій та гуманітарну допомогу.

Починаючи з січня 2022 року Україна регулярно отримує міжнародну допомогу від різних країн, організацій, структур. Основним донором до початку 2025 року було США, найбільший транш допомоги було виділено у жовтні – грудні 2024 року, перед закінченням президентського терміну Дж. Байдена (рис. 1). Натомість з приходом Д. Трампа допомога змінила форму й відповідно у попередньому форматі не надається.

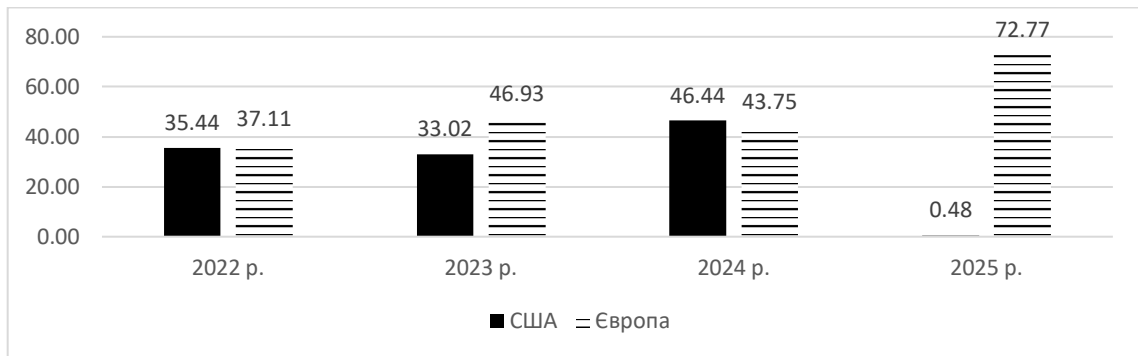


Рис. 1. Міжнародна допомога Україні у 2022 – 2025 рр, млрд євро
 Джерело: Систематизовано за даними [5]

Якщо говорити про розподіл фінансової допомоги Україні за час повномасштабного вторгнення, то не дивлячись на припинення прямої фінансової допомоги від США, країна залишається найбільшим донором. За 4 роки війни США відправило військову допомогу вартістю 64,62 млрд євро, фінансову допомогу вартістю 47,3 млрд євро та гуманітарну допомогу вартістю 3,42 млрд євро. Інституції Європейського Союзу, такі як Комісія та Рада ЄС надали Україні понад 84 млрд євро двосторонньої фінансової та гуманітарної допомоги. Також до основних донорів відносяться Німеччина, Велика Британія, Канада, Данія, Японія, Нідерланди, Швеція та Норвегія (рис.2).

Також 23 квітня 2026 року було ухвалено новий європейський пакет підтримки для України у розмірі 90 млрд євро на 2 роки. Фінансування поділено на макроекономічну підтримку (30 млрд євро) в рамках програми «Ukraine Facility», і може використовуватись для бюджетних потреб країни; інвестиції в оборонну промисловість (60 млрд євро) [7].

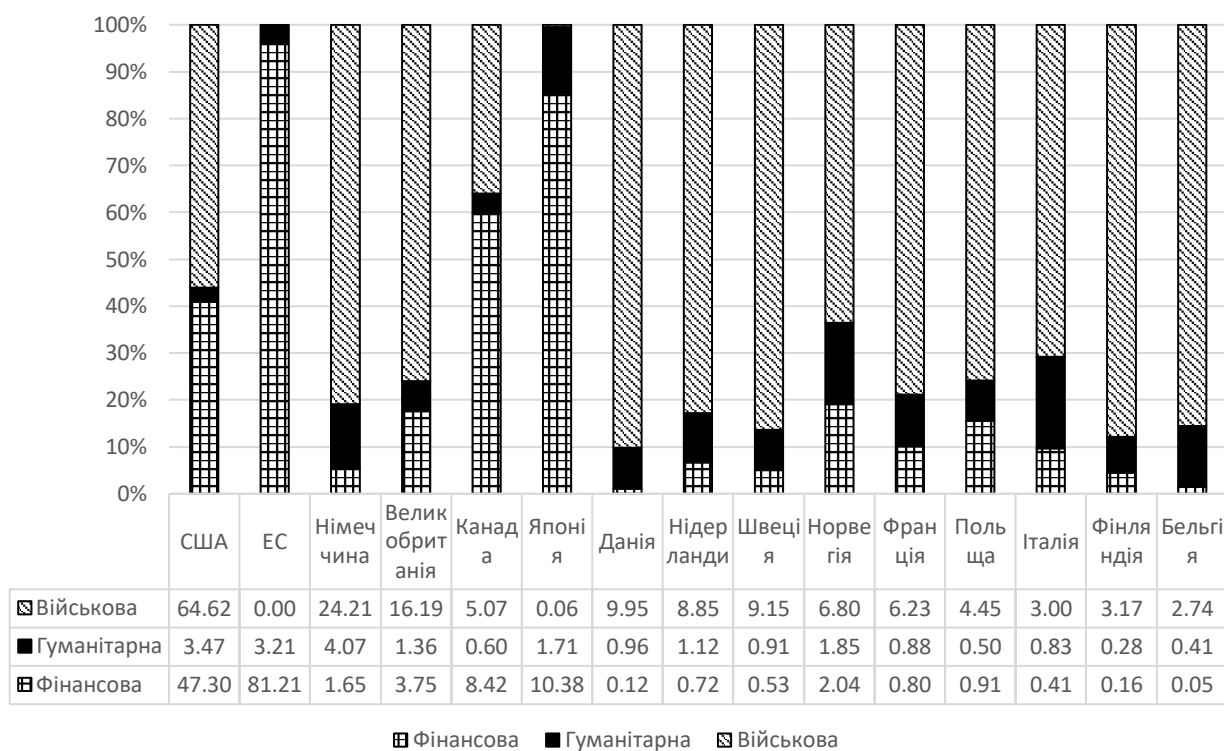


Рис. 2. Розподіл допомоги Україні з 24 січня 2022 року по 30 квітня 2026 року за донорами та типами, %

Джерело: сформовано на основі [5;6]

Інституційні та технічні інструменти міжнародної економічної допомоги відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокового відновлення держав, оскільки спрямовані на зміцнення системи державного управління та правового середовища. Даний інструмент міжнародної економічної допомоги охоплює передачу знань, експертної підтримки, технологій і ресурсів на безоплатній основі, що дозволяє модернізувати інституції, підвищити ефективність публічного управління та забезпечити розвиток людського капіталу. Водночас міжнародна правова допомога сприяє налагодженню міждержавної взаємодії у сфері правосуддя, що є важливим для функціонування економіки та захисту прав учасників відбудови.

В. Кальницький наголошує на необхідності створення ефективного правового поля для отримання міжнародної допомоги [8]. Практика свідчить, що країни, які змогли сформувати ефективну інституційну базу та прозору систему управління допомогою, досягають значно кращих результатів у відновленні. Зокрема, післявоєнне відновлення Німеччини демонструє, що поєднання фінансової допомоги з чіткими правовими механізмами контролю сприяє швидкому економічному зростанню. Натомість у країнах із слабкими інституціями спостерігається розпорошення ресурсів і низька ефективність програм.



Ефективність цих інструментів визначається дотриманням принципів верховенства права, прозорості та підзвітності, які забезпечують довіру донорів і мінімізують ризики неефективного використання ресурсів. Формування чіткої нормативно-правової бази, розвиток інституційної спроможності та професійна підготовка кадрів дозволяють трансформувати міжнародну допомогу у стійкий економічний розвиток, а не лише тимчасову підтримку (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка позицій України в міжнародних рейтингах у 2022 – 2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Рейтинг торговельної свободи	78,6	н.д.	73,2	73,2	н.д.	0
Рейтинг крихкості держави	68,6	95,9	93,1	н.д.	- 2,8	н.д.
Індекс сприйняття корупції	116	104	105	104	+1	-1
Індекс верховенства права	76	89	88	90	-1	+1

Джерело: сформовано на основі [9; 10; 11]

Динаміка позицій України у міжнародних рейтингах є неоднорідною, проте загалом свідчить про інституційну стійкість навіть в умовах війни. Важливо враховувати, що показники формуються із часовою затримкою у 1–2 роки, тому, зокрема, дані за 2025 рік відображають ситуацію 2023 року. Різке погіршення позиції у рейтингу економічної свободи за складовою торговельної свободи (Heritage Foundation) у 2024 році пояснюється впливом повномасштабної війни, однак падіння до 2022 р. є незначним. Водночас індекс сприйняття корупції (Transparency International) та індекс верховенства права (World Justice Project) демонструють незначні коливання, що вказує на збереження антикорупційної політики та функціонування правових інститутів, попри складні воєнні умови. Більш того індекс сприйняття корупції навіть покращився у порівнянні з 2022 р.

Інвестиційні інструменти міжнародної економічної допомоги, зокрема прямі іноземні інвестиції, відіграють важливу роль у забезпеченні припливу капіталу до країн, що розвиваються, особливо в умовах криз та післявоєнного відновлення. Вони сприяють активізації економічної діяльності, модернізації виробництва та інтеграції держав у світову економіку [12, с. 399-400]. У сучасних умовах одним із ключових пріоритетів економічної політики є прискорення відбудови, розвиток промисловості, розширення експортного потенціалу та залучення інвестицій у реальний сектор економіки [8]. Це дозволяє формувати нові можливості для економічного зростання та поступово зменшувати залежність від зовнішньої фінансової підтримки.

М. Волинські говорить про те, що кроки, якими рухається Україна дозволять їй підвищити інвестиційну привабливість серед західних компаній [13]. Водночас, попри наявність значного інвестиційного потенціалу, рівень залучення



іноземного капіталу залишається обмеженим. Основними стримуючими факторами виступають недосконалість інституційного середовища, зокрема проблеми у функціонуванні судової системи, високий рівень корупції, недоліки правоохоронної діяльності та нестабільність регуляторної політики. Усунення цих бар'єрів є необхідною умовою для підвищення інвестиційної привабливості країни та ефективного використання інвестиційних інструментів міжнародної допомоги.

Таким чином, інструменти міжнародної економічної допомоги відіграють критично важливу роль у повоєнній відбудові країни, при цьому не менш важливим є використання наданої допомоги. К. Солонець у своїй статті виділяє 4 основних типи підходів відновлення економік (рис.3). А саме інтеграційно-реформаторський підхід (Хорватія), донорсько-залежний (Боснія і Герцеговина), ресурсно-споживчий (Ірак) та реформістсько-інноваційний підхід (Грузія).



Рис. 3 Підходи до повоєнного відновлення

Джерело: складено автором на основі [14, с. 52-53]

Кожен підхід має свої особливості, які перш за все пов'язані з внутрішнім станом економіки, готовністю країни до відбудови, проведення глибоких реформ та стратегічного розвитку. Серед основних перешкод, які дозволяють країні не лише бути на плаву, відновитися, а й скласти та слідувати комплексному плану стратегічного розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковому періоді, автори називають: високий рівень корупції, слабкий рівень інституційної стабільності та фрагментовані реформи [14, с. 52-53].

Країнам вдається не лише відновитися після воєнних конфліктів, а й перейти до стратегічного розвитку завдяки поєднанню глибоких інституційних



реформ, ефективного державного управління та довгострокового економічного планування. Важливу роль відіграють боротьба з корупцією, розвиток приватного сектору та створення сприятливого інвестиційного клімату. Не менш значущими є інвестиції в людський капітал, інфраструктуру та цифровізацію, що підвищують конкурентоспроможність економіки. Успішні країни також спираються на політичну стабільність і чіткий стратегічний курс, що дозволяє трансформувати післякризове відновлення у стале економічне зростання.

Р. Попов та О. Охріменко у своїй роботі також виділяють фактори, котрі сприяють повоєнній відбудові країн, до них відносяться фінансова підтримка в умовах значних руйнувань, економічні реформи та відновлення діяльності малого та середнього бізнесу, який може працювати в конкурентному середовищі [15]. При чому перший фактор має визначальне значення і є стимулом для інших двох, але міжнародна фінансова допомога не матиме значного ефекту, якщо держава не проводитиме системі внутрішні реформи, які у свою чергу запускать роботу бізнесу.

У дослідженнях стратегій повоєнного відновлення економіки Г. Дугінець та Н. Колодко пропонують виокремлювати два ключові етапи розвитку. Перший етап пов'язаний із відносною автономією грошово-кредитної політики та спрямований на відновлення виробничого потенціалу і досягнення повної зайнятості. У цей період міжнародна фінансова допомога відіграє стабілізаційну роль, зокрема покриває дефіцит платіжного балансу, тоді як державне регулювання має більш адміністративний характер через слабкість ринкових механізмів. Другий етап характеризується переходом до відкритої економіки, інтегрованої у світовий фінансовий простір, розвитком ринкових інститутів, лібералізацією валютної політики та активним залученням міжнародного капіталу [16, с. 60].

На нашу думку, зазначений підхід доцільно доповнити акцентом на інструментах міжнародної економічної допомоги, які змінюють свою роль залежно від етапу відновлення. Зокрема, на початковому етапі домінують гранти, гуманітарна та бюджетна підтримка, спрямовані на стабілізацію економіки та забезпечення базових потреб. На етапі переходу до зростання зростає значення інституційних і технічних інструментів, які забезпечують проведення реформ та формування ефективного управління. Натомість на завершальному етапі ключову роль відіграють інвестиційні інструменти – прямі іноземні інвестиції, гарантії, механізми державно-приватного партнерства, які сприяють інтеграції у глобальну економіку та забезпечують довгострокове економічне зростання. Такий поетапний підхід дозволяє трансформувати міжнародну допомогу з інструменту підтримки у фактор сталого розвитку держави.

Висновки. Отже, стратегічне бачення повоєнного відновлення передбачає поетапний перехід від стабілізації економіки до її повноцінної інтеграції у



світовий ринок. Запропонований підхід демонструє, що ефективність відбудови залежить не лише від обсягів міжнародної допомоги, а й від здатності держави адаптувати її інструменти до конкретного етапу розвитку. Таким чином, раціональне поєднання фінансових, інституційних та інвестиційних інструментів міжнародної економічної допомоги створює передумови для стійкого економічного зростання, зменшення зовнішньої залежності та формування конкурентоспроможної економіки у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Мединська Т. В., Боднарчук І. Л., Олійник Н. Р. Міжнародна допомога як основа повоєнного відновлення економіки України. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2023. № 73. С.93-102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-14>
2. Гроха І. Інструменти європейських фінансових інституцій для реалізації кроссекторальних програм відновлення та розвитку економіки України. Міжнародна науково-практична конференція «Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України», м. Київ, 5 червня 2025 р. С. 19-24.
3. Матвєєва А. В. Європейські фінансові інструменти підтримки МСП. Економіко-правові проблеми розвитку та сприяння господарській діяльності в сучасних умовах: зб. наук. пр. за матеріалами II Круглого столу, м. Харків, 17 трав. 2019 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 42-48.
4. Хом'як М. С. Міжнародна фінансова допомога як основа повоєнної відбудови та регіонального розвитку України. Причорноморські економічні студії. 2025. № 96. С. 193-198. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-29>
5. Ukraine Support Tracker. A database of military, financial and humanitarian aid to Ukraine. URL: <https://www.kielinstitut.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/>
6. Bilateral aid allocations to Ukraine between January 24, 2022, and December 31, 2025, by donor and type. URL: https://www.statista.com/statistics/1303432/total-bilateral-aid-to-ukraine/?srsltid=AfmBOooNd_VYUyVd6MOT_hDMcfFZ8oFd6EYcYIaAk8QXgiD8CLxP6jeZ
7. Рада ЄС завершила погодження позики на підтримку України в розмірі 90 млрд євро. (2026, 23 квітня). Делегація Європейського союзу в Україні. https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/рада-єс-завершила-погодження-позики-на-підтримку-україни-в-розмірі-90-млрд-євро_uk
8. Кальницький В. А. Вплив правових рамок міжнародної допомоги на економічний розвиток повоєнних держав. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 5. С. 532-535. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-5/119>
9. Economic freedom. URL: <https://economicfreedom.heritage.org/pages/country-pages/ukraine>
10. Transparency International Ukraine. URL: https://ti-ukraine.org/ti_format/doslidzhennya/cpi/
11. World Justice Project. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2023/Ukraine/>
12. Фрайер Е., Ліщинський І., Лизун М. Вплив міжнародної допомоги та прямих іноземних інвестицій на економічне зростання в Україні. Журнал європейської економіки. 2024. Том 23. № 3 (90). С. 397-412. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2024.03>
13. Volynski M. The Road to Recovery: Ukraine's Economic Challenges and Opportunities. URL: <https://www.csis.org/blogs/development-dispatch/road-recovery-ukraines-economic-challenges-and-opportunities>



14. Солонець К. О. Стратегії відновлення економік країн, що зазнали зовнішньої агресії: досвід ХХІ століття. *Universum*. 2025. № 20. С.44-55.

15. Попов Р., Охріменко О. Міжнародна економічна допомога як стимул відновлення української економіки у повоєнний період. III міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. С. 286-287.

16. Дугінець Г., Колодко Н. Економічне відновлення та розвиток після збройних конфліктів: досвід для України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право (Ius Modernum)*. 2023. № 5. С.46-65. DOI:[https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)04](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)04).

References:

1. Medynska, T. V., Bodnariuk, I. L. & Oliynyk, N. R. (2023). Mizhnarodna dopomoha iak osnova povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [International Assistance as the Basis for Post-War Recovery of Ukraine's Economy]. *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu – Herald of Lviv University of Trade and Economics*, 73, 93–102 Retrieved from <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1396> [in Ukrainian].

2. Grokha, I. (2025, June 5). Instrumenty ievropejs'kykh finansovykh instytutov dlia realizatsii krossektoral'nykh prohram vidnovlennia ta rozvytku ekonomiky Ukrainy [Tools of European financial institutions for the implementation of cross-sectoral programs for the recovery and development of the economy of Ukraine]. *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Mizhdystsyplinarni ekspertyzy dlia vidnovlennia i rozvytku Ukrainy» – International scientific and practical conference "Interdisciplinary expertise for the recovery and development of Ukraine"*. (pp. 19-24). Kyiv, Ukraine Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b229f0be-01ef-4871-bf59-9cc8d05c80d1> [in Ukrainian].

3. Matvieieva, A. V. (2019). Yevropejs'ki finansovi instrumenty pidtrymky MSP [European financial instruments for supporting SMEs]. *Ekonomiko-pravovi problemy rozvytku ta spryannia hospodars'kij diial'nosti v suchasnykh umovakh* [Economic and legal problems of development and promotion of economic activity in modern conditions: collection of scientific works based on the materials of the II Round Table], (pp. 42-48). Research Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine Retrieved from https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/17.05.19/17_05_2019-42-48.pdf [in Ukrainian].

4. Khomyak, M. S. (2025). Mizhnarodna finansova dopomoha iak osnova povoiennoi vidbudovy ta rehional'noho rozvytku Ukrainy [International Financial Assistance as the Basis for Post-War Reconstruction and Regional Development in Ukraine]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 96, 193–198 Retrieved from https://bses.in.ua/journals/2025/96_2025/31.pdf [in Ukrainian].

5. The official site of Kiel Institute for the World Economy. (2026). *Ukraine Support Tracker Data*. Retrieved from <https://www.kielinstitut.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/> (Accessed 4 May 2026).

6. The official site of Statista. (2026). Bilateral aid allocations to Ukraine between January 24, 2022, and February 28, 2026, by donor and type (in billion euros) [Graph]. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1303432/total-bilateral-aid-to-ukraine/> (Accessed 4 May 2026).

7. Delegation of the European Union to Ukraine. (2026). Council finalizes €90 billion support loan to Ukraine. Retrieved from https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/пада-сс-завершила-погодження-позики-на-підтримку-україни-в-розмірі-90-млрд-євро_uk (Accessed 1 May 2026).

8. Kalnytskyi, V. A. (2025). Vplyv pravovykh ramok mizhnarodnoi dopomohy na ekonomichnyj rozvytok povoiennykh derzhav [The Impact of the Legal Framework of International Aid on the Economic Development of Post-War States]. *Yurydychny naukovyj elektronny zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, 5, 532–535 Retrieved from https://www.lsej.org.ua/5_2025/121.pdf [in Ukrainian].



9. The Heritage Foundation. (n.d.). *Ukraine*. Retrieved from <https://economicfreedom.heritage.org/pages/country-pages/ukraine>
10. Transparency International Ukraine. (n.d.). *Corruption Perceptions Index* [In Ukrainian]. Retrieved from https://ti-ukraine.org/ti_format/doslidzhennya/cpi/
11. World Justice Project. (2023). *Rule of law index: Ukraine*. Retrieved from <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2023/Ukraine/>
12. Freyer, E., Lishchynsky, I., & Lyzun, M. (2024). Vplyv mizhnarodnoi dopomohy ta priamykh inozemnykh investytsij na ekonomichne zrostannia v Ukraini [The impact of international aid and foreign direct investment on economic growth in Ukraine]. *Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky – Journal of European Economy*, 23(3), 379–394. Retrieved from <https://doi.org/10.35774/jee2024.03.379> [in Ukrainian].
13. Volynski M. (2023). The Road to Recovery: Ukraine's Economic Challenges and Opportunities. Center for Strategic and International Studies. Retrieved from <https://www.csis.org/blogs/development-dispatch/road-recovery-ukraines-economic-challenges-and-opportunities>
14. Solonets, K. O. (2025). Stratehii vidnovlennia ekonomik krain, scho zaznaly zovnishn'oi ahresii: dosvid KhKhI stolittia [Strategies for Economic Recovery of Countries Affected by External Aggression: Experience of the 21st Century]. *Universum*, (20), 44–55. Retrieved from <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1901> [in Ukrainian].
15. Popov, R., & Okhrimenko, O. (2022). Mizhnarodna ekonomichna dopomoha iak stymul vidnovlennia ukrains'koi ekonomiky u povoiennyj period [International Economic Assistance as a Stimulus for the Recovery of the Ukrainian]. In *Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Prospects"* (pp. 286–287) [in Ukrainian].
16. Duginets, G., & Kolodko, N. (2023). Ekonomichne vidnovlennia ta rozvytok pislia zbrojnykh konfliktiv: dosvid dlia Ukrainy [Economic recovery and development of countries after armed conflicts: experience for Ukraine]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Ius Modernum*, 130(5), 46–65. Retrieved from [https://doi.org/10.31617/3.2023\(130\)04](https://doi.org/10.31617/3.2023(130)04) [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026



УДК 631.11:004.9:338.43

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-767-780](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-767-780)

Маршалок Михайло Михайлович аспірант Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0009-8669-9820>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація. У статті досліджено сучасний стан, основні виклики та перспективи цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств України в умовах розвитку цифрової економіки, воєнних викликів та європейської інтеграції. Обґрунтовано, що цифровізація аграрного виробництва є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, забезпечення ефективного використання ресурсів та формування інноваційної моделі розвитку сільського господарства. Узагальнено теоретичні засади цифрової трансформації на основі концепцій цифрової економіки, Індустрії 4.0, Agriculture 4.0, економіки знань та інноваційного розвитку. Визначено, що сучасна цифровізація аграрного сектору охоплює впровадження технологій точного землеробства, супутникового моніторингу, геоінформаційних систем, безпілотних літальних апаратів, Інтернету речей, великих даних, цифрових платформ та систем штучного інтелекту.

Проведено оцінювання динаміки поширення цифрових технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств України у 2020–2024 рр. Встановлено, що частка підприємств, які використовують GPS-моніторинг техніки, зросла з 42 до 63 %, технології точного землеробства – з 24 до 45 %, супутниковий моніторинг – з 28 до 49 %, ERP-системи – з 21 до 37 %, безпілотні літальні апарати – з 15 до 34 %, а технології Інтернету речей – з 10 до 25 %. Визначено, що комплексне впровадження цифрових технологій забезпечує скорочення виробничих витрат на 12–18 %, підвищення продуктивності праці на 15–25 %, зменшення витрат пального на 8–15 % та збільшення прибутковості виробництва на 10–20 %.

Дослідження дозволило виявити основні проблеми цифрової трансформації аграрного сектору, серед яких недостатній рівень інвестиційного забезпечення цифрових проєктів, дефіцит кваліфікованих кадрів, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури сільських територій, зростання кіберзагроз та недосконалість інституційного середовища. Встановлено наявність суттєвих диспропор-



цій у рівні цифровізації між великими агрохолдингами та малими сільськогосподарськими товаровиробниками, що стримує формування єдиного цифрового середовища аграрного сектору.

Обґрунтовано пріоритетні напрями подальшого розвитку цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств, які передбачають впровадження технологій штучного інтелекту, розвиток систем цифрової простежуваності продукції, створення національної цифрової платформи аграрного сектору, поширення технологій Smart Farming, роботизацію виробничих процесів, розвиток цифрових фінансових інструментів та цифрового екологічного моніторингу. Доведено, що реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню конкурентоспроможного, інноваційно орієнтованого та технологічно розвиненого аграрного сектору України, здатного ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та відповідати вимогам європейського інтеграційного простору.

Ключові слова: цифрова трансформація; сільськогосподарські підприємства; цифровізація; Agriculture 4.0; точне землеробство; штучний інтелект; цифрова простежуваність; конкурентоспроможність.

Marshalok Mykhailo Mykhailovych PhD Student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0009-8669-9820>

DIGITAL TRANSFORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: CURRENT STATE, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Abstract. The article examines the current state, key challenges, and prospects of the digital transformation of agricultural enterprises in Ukraine under the conditions of digital economy development, wartime challenges, and European integration. It is substantiated that the digitalization of agricultural production is one of the key factors in enhancing the competitiveness of the agricultural sector, ensuring efficient resource utilization, and shaping an innovative model of agricultural development. The theoretical foundations of digital transformation are generalized based on the concepts of the digital economy, Industry 4.0, Agriculture 4.0, the knowledge economy, and innovation-driven development. It is determined that the modern digitalization of the agricultural sector encompasses the implementation of precision farming technologies, satellite monitoring, geographic information systems, unmanned aerial vehicles, the Internet of Things, big data technologies, digital platforms, and artificial intelligence systems.

The dynamics of the dissemination of digital technologies in the activities of Ukrainian agricultural enterprises during 2020–2024 were assessed. It was established that the share of enterprises using GPS-based machinery monitoring increased from



42% to 63%, precision farming technologies from 24% to 45%, satellite monitoring from 28% to 49%, ERP systems from 21% to 37%, unmanned aerial vehicles from 15% to 34%, and Internet of Things technologies from 10% to 25%. It was determined that the comprehensive implementation of digital technologies contributes to a reduction in production costs by 12–18%, an increase in labor productivity by 15–25%, a decrease in fuel consumption by 8–15%, and an increase in production profitability by 10–20%.

The study identified the main challenges of the digital transformation of the agricultural sector, including insufficient investment support for digital projects, a shortage of qualified personnel, uneven development of digital infrastructure in rural areas, increasing cybersecurity threats, and imperfections in the institutional environment. Significant disparities in the level of digitalization between large agricultural holdings and small agricultural producers were revealed, which hampers the formation of a unified digital environment within the agricultural sector.

Priority directions for the further development of the digital transformation of agricultural enterprises are substantiated, including the implementation of artificial intelligence technologies, the development of digital product traceability systems, the establishment of a national digital platform for the agricultural sector, the expansion of Smart Farming technologies, the robotization of production processes, the development of digital financial instruments, and digital environmental monitoring systems. It is proved that the implementation of these directions will contribute to the formation of a competitive, innovation-oriented, and technologically advanced agricultural sector in Ukraine capable of functioning effectively within the digital economy and meeting the requirements of the European integration framework.

Keywords: digital transformation; agricultural enterprises; digitalization; Agriculture 4.0; precision farming; artificial intelligence; digital traceability; competitiveness.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є одним із ключових трендів розвитку світової економіки XXI століття. Процеси цифровізації охоплюють практично всі сфери економічної діяльності та стають визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливо актуальним це питання є для аграрного сектору, який функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, нестабільності ринкового середовища та необхідності підвищення ефективності використання ресурсів.

Для України цифрова трансформація сільськогосподарських підприємств набуває особливого значення в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення економіки та інтеграції до європейського економічного простору. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності праці,



зниженню виробничих витрат, оптимізації використання земельних ресурсів та забезпеченню прозорості агропродовольчих ланцюгів поставок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових публікаціях І. М. Дашко, С. В. Коляденка, О. Г. Шпикуляка, О. Є. Гудзя, М. Палія та інших учених досліджено теоретичні засади цифровізації економіки, особливості цифрової трансформації аграрного сектору та її вплив на конкурентоспроможність підприємств. Водночас наявні дослідження переважно зосереджені на окремих технологічних або інституційних аспектах цифровізації та недостатньо розкривають економічні результати впровадження цифрових технологій у діяльність сільськогосподарських підприємств. Недостатньо висвітленими залишаються питання формування цифрової екосистеми аграрного сектору, розвитку цифрової простежуваності продукції, інтеграції технологій штучного інтелекту в систему управління підприємствами та оцінювання ефективності цифрової трансформації в умовах європейської інтеграції України.

Метою статті є оцінювання сучасного стану цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств, визначення ключових викликів та перспектив їх подальшого цифрового розвитку.

Виклад основного матеріалу. Теоретичне підґрунтя цифрової трансформації економіки сформоване на основі концепцій цифрової економіки, економіки знань, інноваційного розвитку та Індустрії 4.0, які визначають інформацію, дані та цифрові технології як ключові фактори сучасного економічного зростання. Одним із засновників концепції цифрової економіки вважається Н. Негропonte, який обґрунтував перехід від матеріальних до цифрових ресурсів як основу нової моделі господарювання [1]. Подальший розвиток цієї теорії отримав у працях Д. Тапскотта, який розглядав цифрову економіку як систему економічних відносин, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, мережевої взаємодії та цифрових платформ [2].

Подальший розвиток цифрових технологій та їх поширення у виробничій сфері зумовили появу нових концептуальних підходів до організації економічної діяльності, центральне місце серед яких посідає концепція Індустрії 4.0.

Подальша еволюція наукових поглядів на цифровізацію пов'язана з концепцією Індустрії 4.0, яка передбачає інтеграцію кіберфізичних систем, автоматизації, роботизації та штучного інтелекту у виробничі процеси. На думку К. Шваба, четверта промислова революція формує принципово нову архітектуру управління економічними системами, в якій цифрові технології забезпечують взаємодію фізичних, цифрових та біологічних компонентів виробництва [3]. У контексті аграрного сектору це означає перехід від традиційних методів господарювання до цифрових моделей управління, заснованих на оперативному аналізі великих масивів даних та автоматизованому прийнятті рішень.



Розвиток зазначених підходів сприяв формуванню спеціалізованих галузевих моделей цифровізації, адаптованих до особливостей окремих секторів економіки, зокрема сільського господарства.

Особливого значення для сільського господарства набула концепція **Agriculture 4.0**, яка є галузевою адаптацією принципів Індустрії 4.0 [4]. Відповідно до цієї концепції аграрне виробництво ґрунтується на використанні технологій точного землеробства, супутникового моніторингу, геоінформаційних систем, безпілотних літальних апаратів, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та технологій Big Data. Як зазначають W. Wolfert, L. Ge та C. Verdouw, цифрові технології дозволяють трансформувати традиційне сільське господарство у високотехнологічну систему управління ресурсами, де кожне управлінське рішення приймається на основі аналітичної обробки даних у режимі реального часу [5].

Водночас цифровізація аграрного виробництва не обмежується впровадженням окремих технологічних рішень, а охоплює більш широкий спектр організаційно-економічних трансформацій, що знайшло відображення у сучасних наукових дослідженнях.

У сучасних наукових дослідженнях цифрова трансформація розглядається не лише як технологічний, а й як організаційно-економічний процес. Зокрема, Е. Бриньолфссон і А. Макафі наголошують, що цифровізація забезпечує зростання продуктивності праці, формування нових бізнес-моделей та підвищення конкурентоспроможності підприємств через ефективніше використання інформаційних ресурсів [6]. Натомість М. Портер і Дж. Хеппельман підкреслюють роль цифрових технологій у створенні «розумних» взаємопов'язаних систем, які змінюють підходи до виробництва, логістики та управління ланцюгами створення вартості [7].

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад цифрової трансформації аграрного сектору здійснили також вітчизняні науковці, які адаптували світові концепції до особливостей функціонування українського аграрного бізнесу.

О. Шпикуляк акцентує увагу на інституційних аспектах цифрової трансформації, підкреслюючи необхідність формування сприятливого цифрового середовища для розвитку агробізнесу [8]. О. Гудзь обґрунтовує доцільність використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління підприємствами та мінімізації виробничих ризиків [9]. Водночас В. Месель-Веселяк пов'язують перспективи розвитку аграрного сектору з поширенням технологій точного землеробства, цифрового моніторингу та автоматизованих систем управління виробництвом [10].

Сучасні наукові підходи дозволяють розглядати цифрову трансформацію сільськогосподарських підприємств як стратегічний напрям розвитку



аграрного сектору, що забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення інноваційних процесів, посилення конкурентоспроможності та адаптацію підприємств до вимог цифрової економіки й європейського інтеграційного простору.

Практична реалізація зазначених теоретичних положень знаходить своє відображення у поступовому поширенні цифрових технологій у діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств. Оцінювання сучасних тенденцій цифровізації аграрного сектору дозволяє визначити масштаби впровадження цифрових рішень та їх вплив на ефективність господарської діяльності.

Протягом 2020–2024 рр. у сільськогосподарських підприємствах України спостерігалось стійке зростання рівня цифровізації виробничих та управлінських процесів. Найбільшого поширення набули системи GPS-моніторингу техніки, частка використання яких зросла з 42 % у 2020 році до 63 % у 2024 році, або на 21 відсотковий пункт. Це означає, що майже дві третини аграрних підприємств уже використовують цифрові інструменти контролю за роботою машинно-тракторного парку. Використання GPS-технологій дозволяє скоротити непродуктивні простої техніки на 10–15 %, зменшити витрати пального на 8–12 % та підвищити ефективність використання виробничих ресурсів.

Поряд із цифровізацією процесів контролю за використанням техніки важливого значення набуває впровадження технологій, спрямованих на підвищення ефективності використання земельних ресурсів та оптимізацію технологічних операцій у рослинництві.

Важливим напрямом цифрової трансформації стало впровадження технологій точного землеробства. Частка підприємств, які застосовують відповідні технології, збільшилася з 24 % у 2020 році до 45 % у 2024 році. Таким чином, рівень їх поширення зріс майже в 1,9 раза. Використання цифрових карт полів, автоматизованих систем внесення добрив та засобів захисту рослин забезпечує зниження витрат мінеральних добрив на 10–20 %, засобів захисту рослин – на 10–15 %, а також сприяє підвищенню врожайності основних сільськогосподарських культур на 8–15 %.

Ефективність технологій точного землеробства значною мірою залежить від якості та оперативності отримання інформації про стан посівів, що обумовлює зростання ролі дистанційного моніторингу агровиробництва.

Суттєво зросла частка підприємств, які використовують супутниковий моніторинг земельних ресурсів. Якщо у 2020 році такі технології застосовували лише 28 % підприємств, то у 2024 році їх використовували вже 49 % господарств. Середньорічний темп приросту становив близько 15 %. Використання супутникових систем дозволяє здійснювати моніторинг стану посівів практично в режимі реального часу, своєчасно виявляти осередки пошкодження рослин та оптимізувати технологічні операції.



Розвиток цифрових технологій у виробничій сфері супроводжується також активним впровадженням інформаційних систем, орієнтованих на автоматизацію управлінських процесів аграрних підприємств.

Позитивна динаміка спостерігається й у сфері цифровізації управлінських процесів. Частка підприємств, які використовують ERP-системи управління ресурсами, збільшилася з 21 % у 2020 році до 37 % у 2024 році. Завдяки автоматизації управлінських процесів аграрні підприємства отримують можливість інтегрувати виробничий, фінансовий та логістичний облік у єдину інформаційну систему, що дозволяє скоротити адміністративні витрати на 10–12 % та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Одночасно із цифровізацією управління виробництвом аграрні підприємства все ширше використовують інноваційні засоби оперативного моніторингу технологічних процесів безпосередньо на виробничих об'єктах.

Одним із найбільш динамічних напрямів цифрової трансформації стало використання безпілотних літальних апаратів. Частка підприємств, які застосовують дрони для моніторингу посівів, контролю польових робіт та оцінювання стану земельних ресурсів, зросла з 15 % у 2020 році до 34 % у 2024 році. За п'ять років показник збільшився більш ніж у 2,2 раза. Практика використання дронів дозволяє зменшити витрати на агрономічний моніторинг до 30 % та підвищити точність оцінювання стану посівів.

Подальший розвиток цифрової трансформації пов'язаний із переходом від окремих цифрових рішень до інтегрованих систем автоматичного збору та обробки даних, що функціонують у режимі реального часу.

Найвищі темпи розвитку демонструють технології Інтернету речей (IoT). Частка підприємств, які використовують цифрові датчики та автоматизовані системи збору даних, збільшилася з 10 % у 2020 році до 25 % у 2024 році. Незважаючи на порівняно невисокий рівень поширення, саме IoT-рішення формують основу майбутньої цифрової екосистеми аграрного виробництва. Встановлення датчиків вологості ґрунту, температурного режиму та моніторингу роботи техніки дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів на 10–15 %.

Поширення зазначених технологій формує передумови для створення комплексного цифрового середовища аграрного виробництва, яке відповідає принципам концепції Agriculture 4.0.

Загальна тенденція свідчить про поступовий перехід аграрного сектору України до моделі Agriculture 4.0. У 2024 році понад 65 % великих агрохолдингів використовували щонайменше три види цифрових технологій одночасно, тоді як серед середніх підприємств цей показник становив близько 40 %, а серед малих господарств - не перевищував 15–20 %. Це свідчить про наявність суттєвих диспропорцій у рівні цифровізації різних категорій товаровиробників.



Оцінювання результатів практичного використання цифрових технологій свідчить, що їх впровадження забезпечує не лише технологічну модернізацію підприємств, а й суттєві економічні переваги.

Водночас цифрова трансформація аграрного сектору має значний економічний потенціал. Результати практичного впровадження цифрових технологій свідчать, що комплексна цифровізація виробничих процесів забезпечує скорочення виробничих витрат на 12–18 %, підвищення продуктивності праці на 15–25 %, зменшення витрат пального на 8–15 % та збільшення прибутковості виробництва на 10–20 %. У зв'язку з цим подальше поширення цифрових технологій розглядається як один із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення економіки.

Незважаючи на позитивну динаміку впровадження цифрових технологій у діяльність сільськогосподарських підприємств, процес цифрової трансформації аграрного сектору України супроводжується низкою системних проблем, які стримують темпи його розвитку та знижують ефективність використання сучасних цифрових рішень [11]. Більшість із цих викликів мають комплексний характер і пов'язані як з особливостями функціонування аграрного виробництва, так і з загальними економічними, інституційними та інфраструктурними обмеженнями.

Серед чинників, що найбільшою мірою стримують темпи цифрової модернізації аграрного сектору, особливе місце належить фінансовим обмеженням, які визначають можливості підприємств щодо впровадження сучасних цифрових рішень.

Першою проблемою залишається недостатній рівень інвестиційного забезпечення цифрових проєктів. Впровадження сучасних технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом, цифрових платформ моніторингу та Інтернету речей потребує значних фінансових ресурсів. Для багатьох малих і середніх товаровиробників такі витрати є фінансово обтяжливими, особливо в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів, високої вартості позикового капіталу та воєнних ризиків. У результаті цифрові технології впроваджуються переважно великими агрохолдингами, що посилює технологічну диференціацію між різними категоріями виробників.

Водночас наявність фінансових ресурсів сама по собі не гарантує успішної цифрової трансформації, оскільки ефективність використання цифрових технологій значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу.

Другим викликом виступає дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатній рівень цифрових компетентностей працівників аграрного сектору. Ефективне використання систем точного землеробства, супутникового моніторингу,



геоінформаційних технологій, програмних комплексів управління підприємством та аналітичних платформ потребує спеціальних знань і навичок. Водночас значна частина працівників аграрних підприємств має обмежений досвід роботи з цифровими технологіями. Особливо гостро ця проблема проявляється у сільській місцевості, де доступ до сучасних освітніх програм та професійної підготовки залишається недостатнім. Додатковим фактором є відтік молодих спеціалістів за кордон та до інших секторів економіки, що поглиблює кадровий дефіцит у сфері цифрового агроменеджменту.

Поряд із кадровими обмеженнями важливим чинником цифрового розвитку виступає доступність відповідної інфраструктури, яка забезпечує функціонування сучасних цифрових сервісів та технологій.

Не менш важливим викликом є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури сільських територій. Попри поступове розширення покриття мобільним зв'язком та високошвидкісним інтернетом, значна кількість сільських населених пунктів усе ще має обмежений доступ до сучасних телекомунікаційних послуг. Відсутність стабільного інтернет-з'єднання ускладнює використання хмарних сервісів, цифрових платформ управління виробництвом, систем дистанційного моніторингу та технологій Інтернету речей. Унаслідок цього можливості впровадження сучасних цифрових рішень суттєво відрізняються залежно від регіону та місця розташування підприємства, що створює додаткові бар'єри для рівномірної цифрової модернізації аграрного сектору.

Подальше поширення цифрових технологій супроводжується не лише розширенням можливостей для управління виробництвом, але й виникненням нових ризиків, пов'язаних із захистом інформаційних ресурсів підприємств.

Наступною проблемою є зростання кіберзагроз та ризиків інформаційної безпеки. У міру цифровізації виробничих процесів, розширення використання хмарних технологій та автоматизованих систем управління підприємства стають більш уразливими до кібератак, витоку даних та несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли об'єктами кібератак можуть ставати критично важливі елементи агропродовольчої інфраструктури. Недостатній рівень захисту інформаційних систем може призвести до фінансових втрат, збоїв у виробничих процесах та втрати конфіденційної інформації.

Разом із технологічними та безпековими викликами важливе значення для цифрової трансформації має якість інституційного середовища, яке формує умови для впровадження інноваційних рішень у господарську практику.

Важливим стримуючим фактором цифрової трансформації є також недосконалість інституційного середовища та нормативно-правового забезпечення



цифровізації аграрного сектору. На сьогодні в Україні відсутня цілісна система державного стимулювання впровадження цифрових технологій у сільському господарстві [12]. Потребують подальшого розвитку механізми державної підтримки цифрових інновацій, пільгового фінансування технологічної модернізації, стимулювання цифрової освіти та розвитку аграрних цифрових платформ. Крім того, недостатньо врегульованими залишаються питання використання великих масивів даних, цифрової простежуваності продукції та інтеграції інформаційних систем аграрних підприємств із державними реєстрами.

Вплив зазначених обмежень особливо відчутний для малих і середніх виробників, які мають суттєво менші можливості щодо впровадження цифрових технологій порівняно з великими аграрними компаніями.

Окремим викликом є низький рівень цифрової інтеграції малих і середніх сільськогосподарських підприємств. Якщо великі агрохолдинги мають можливість впроваджувати комплексні цифрові рішення та створювати власні інформаційні екосистеми, то більшість фермерських господарств обмежується використанням окремих цифрових інструментів. Це стримує формування єдиного цифрового середовища аграрного сектору та знижує загальну ефективність цифрової трансформації галузі.

Наявність окреслених проблем свідчить про необхідність формування комплексної політики цифрового розвитку аграрного сектору, яка б поєднувала фінансові, інституційні, освітні та технологічні інструменти підтримки.

Подальший розвиток цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств повинен здійснюватися на основі комплексної модернізації виробничих, управлінських та інформаційних процесів, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, зміцнення його інноваційного потенціалу та адаптацію до вимог цифрової економіки й європейського інтеграційного простору.

Досягнення зазначених цілей потребує визначення пріоритетних напрямів цифрової модернізації, які забезпечуватимуть не лише технологічне оновлення виробництва, а й формування нових конкурентних переваг аграрних підприємств.

Першим стратегічним напрямом є активне впровадження технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence) у систему управління аграрним виробництвом. Використання алгоритмів машинного навчання дозволить здійснювати прогнозування врожайності сільськогосподарських культур, оптимізувати структуру посівних площ, визначати оптимальні строки проведення технологічних операцій та оцінювати ризики виробничої діяльності. Крім того, застосування штучного інтелекту сприятиме підвищенню точності прийняття управлінських рішень, скороченню виробничих витрат та зростанню ефективності використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів.



Водночас ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та можливості відстеження руху продукції на всіх етапах ланцюга створення вартості.

Наступним важливим напрямом виступає розвиток систем цифрової простежуваності агропродовольчої продукції відповідно до вимог Європейського Союзу. В умовах посилення міжнародної конкуренції та впровадження нових регуляторних вимог ЄС особливого значення набуває забезпечення прозорості ланцюгів постачання продукції від виробника до кінцевого споживача. Використання цифрових платформ простежуваності, QR-кодування, блокчейн-технологій та електронних сертифікатів дозволить підвищити довіру споживачів до української продукції, спростити процедури сертифікації та забезпечити відповідність вимогам Європейського зеленого курсу, системи ePhyto та стандартів ESG.

Подальший розвиток цифрової простежуваності потребує створення єдиного інформаційного середовища, яке забезпечуватиме інтеграцію учасників агропродовольчого ринку та державних інституцій.

Третім напрямом має стати створення національної цифрової платформи аграрного сектору України, яка забезпечить інтеграцію інформаційних ресурсів державних органів, аграрних підприємств, фінансових установ, страхових компаній та логістичних операторів. Така платформа може поєднувати функції моніторингу земельних ресурсів, електронного документообігу, цифрової сертифікації продукції, аграрного страхування, кредитування та надання консультаційних послуг. Формування єдиного цифрового середовища сприятиме скороченню трансакційних витрат, підвищенню прозорості аграрного ринку та розвитку цифрової екосистеми агробізнесу.

Інтеграція інформаційних ресурсів створює передумови для переходу до більш високого рівня автоматизації виробничих процесів та впровадження інтелектуальних технологій управління аграрним виробництвом.

Четвертим перспективним напрямом є поширення технологій Smart Farming, роботизації виробничих процесів та використання автономної сільськогосподарської техніки. Світовий досвід свідчить, що застосування роботизованих комплексів, автоматизованих систем поливу, автономних тракторів, безпілотних обприскувачів та інтелектуальних систем управління виробництвом дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці та скоротити потребу у ручній праці. Особливо актуальним цей напрям є в умовах дефіциту трудових ресурсів, спричиненого демографічними проблемами та наслідками воєнних дій.

Разом із технологічною модернізацією виробництва зростає потреба у формуванні відповідного кадрового потенціалу, здатного ефективно використовувати сучасні цифрові рішення.

П'ятим стратегічним напрямом виступає розвиток людського капіталу та формування системи цифрової освіти для працівників аграрного сектору.



Подальше поширення цифрових технологій потребуватиме підготовки фахівців нового покоління, які володітимуть компетенціями у сфері цифрового агроменеджменту, аналізу даних, геоінформаційних систем, програмування та управління цифровими платформами. У зв'язку з цим доцільним є створення спеціалізованих освітніх програм, цифрових навчальних центрів та платформ безперервного професійного розвитку працівників аграрного сектору.

Підвищення рівня цифрових компетентностей працівників має супроводжуватися розширенням доступу аграрних підприємств до сучасних фінансових інструментів, необхідних для реалізації цифрових проєктів.

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрових фінансових інструментів підтримки аграрного бізнесу. Йдеться про впровадження електронного кредитування, цифрового агрострахування, автоматизованого скорингу позичальників, використання аграрних нот та фінансових платформ типу «data-to-finance». Поєднання цифрових даних про виробництво, земельний банк, фінансові показники та історію господарської діяльності створить передумови для спрощення доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів та зниження вартості залученого капіталу.

Поряд із забезпеченням фінансової доступності цифрових технологій особливої актуальності набуває їх використання для досягнення екологічних цілей та реалізації принципів сталого розвитку.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку цифрових технологій екологічного моніторингу та управління сталим розвитком. Використання цифрових інструментів контролю за станом ґрунтів, рівнем вуглецевих викидів, споживанням водних ресурсів та ефективністю використання енергії дозволить аграрним підприємствам адаптуватися до вимог екологічної політики ЄС та міжнародних стандартів сталого розвитку. Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій з інструментами ESG-звітності та системами оцінювання екологічної ефективності виробництва.

Комплексна реалізація зазначених напрямів створює основу для формування сучасної цифрової моделі розвитку аграрного сектору, орієнтованої на інноваційність, ефективність та відповідність європейським стандартам господарювання.

Висновки. Цифрова трансформація сільськогосподарських підприємств стає одним із ключових чинників підвищення ефективності аграрного виробництва та зміцнення конкурентоспроможності аграрного сектору України. Інтеграція цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси забезпечує підвищення продуктивності праці, скорочення витрат ресурсів, покращення якості управлінських рішень і формування нових можливостей для розвитку аграрного бізнесу.

У 2020–2024 рр. спостерігалось активне поширення технологій точного землеробства, GPS-моніторингу, супутникового контролю, безпілотних літаль-



них апаратів та цифрових платформ управління. Найбільшого рівня цифровізації досягли великі аграрні компанії, проте поступово цифрові рішення стають доступними й для середніх та малих сільськогосподарських підприємств.

Подальший розвиток цифрової трансформації потребує розширення інвестиційної підтримки цифрових проєктів, розвитку цифрової інфраструктури сільських територій, підвищення цифрових компетентностей персоналу та впровадження сучасних технологій штучного інтелекту, Інтернету речей і цифрової простежуваності продукції. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню конкурентоспроможного, інноваційного та технологічно розвинутого аграрного сектору України відповідно до вимог цифрової економіки та європейського інтеграційного простору.

Література:

1. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Цифровізація економіки як нова реальність України в умовах сьогодення. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 237–241.
2. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
3. Шаравара О. О. Клаус Шваб «Четверта промислова революція»: світоглядні ідеї. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2017. Вип. 15. С. 156–158.
4. Палій М., Канцедал Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 226–239.
5. Кіндрат О. В., Вороблевський В. І., Крайній В. О. Цифровізація та електронна комерція в агропромисловому комплексі в умовах формування політики сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16.
6. Терещенко Л., Бурлесов О., Сугоняк В. Математичні методи та інформаційні технології — фундамент сучасної економічної аналітики. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83.
7. Опалов О. А., Гльоза І. В. Концепція цифрового менеджменту як інструменту стратегічного розвитку підприємства. *Економічна парадигма*. 2026. № 3 (107). С. 354–361.
8. Шпикуляк О. Г., Білокінна І. Д., Березюк С. В., Ксенофонтова К. Ю. Інституційні аспекти становлення «зеленої» економіки в аграрному секторі України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 8 (76). С. 140–147. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9138>.
9. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С. 10–18.
10. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37–49.
11. Стендер С., Балла І. Цифрова трансформація аграрного сектору України: інвестиційна динаміка, поширення AgriTech та економічні ефекти. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19.
12. Кучмійова Т. С., Сметана А. В., Жебко О. О., Ємець А. О. Цифровізація аграрного сектору як інструмент забезпечення продовольчої безпеки України. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2026. Т. 2. № 36. С. 80–93.



References:

1. Dashko, I. M., & Mykhailichenko, L. V. (2024). Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak nova realnist Ukrainy v umovakh sohodennia [Digitalization of the economy as a new reality of Ukraine in modern conditions]. *Ekonomichnyi Prostir*, no. 190, pp. 237–241.
2. Hudz, O. Ye., Hadytskyi, M. H., & Cherniavskiy, I. Yu. (2024). Stratehichni stsenarii rozvytku tsyfrovoy transformatsii upravlinnia pidpriemstv v novykh ekonomichnykh realiakh [Strategic scenarios for the development of digital transformation of enterprise management in new economic realities]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2, pp. 10–18.
3. Kindrat, O. V., Voroblevskiy, V. I., & Krainii, V. O. (2025). Tsyfrovizatsiia ta elektronna komertsiiia v ahropromyslovomu kompleksi v umovakh formuvannia polityky staloho rozvytku [Digitalization and e-commerce in the agro-industrial complex under the formation of sustainable development policy]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, no. 16.
4. Koliadenko, S. V. (2016). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviiti [Digital economy: prerequisites and stages of development in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: Aktualni Pytannia Nauky i Praktyky*, no. 6, pp. 105–112.
5. Kuchmiiova, T. S., Smetana, A. V., Zhebko, O. O., & Yemets, A. O. (2026). Tsyfrovizatsiia ahrarnoho sektoru yak instrument zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Digitalization of the agricultural sector as a tool for ensuring food security of Ukraine]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 2, no. 36, pp. 80–93.
6. Mesel-Veseliak, V. Ya., & Fedorov, M. M. (2016). Stratehichni napriamy rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Strategic directions for the development of the agricultural sector of Ukraine's economy]. *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 37–49.
7. Opalov, O. A., & Hloza, I. V. (2026). Kontseptsiiia tsyfrovoho menedzhmentu yak instrumentu stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [The concept of digital management as a tool for strategic enterprise development]. *Ekonomichna Paradyhma*, no. 3(107), pp. 354–361.
8. Palii, M., & Kantsedal, N. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy [Digital transformation as a factor in increasing the competitiveness of agricultural enterprises in Ukraine]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, no. 10, pp. 226–239.
9. Sharavara, O. O. (2017). Klaus Shvab "Chetverta promyslova revoliutsiia": svitohliadni idei [Klaus Schwab's "The Fourth Industrial Revolution": worldview ideas]. *Aktualni Problemy Filosofii ta Sotsiologii*, no. 15, pp. 156–158.
10. Shpykuliak, O. H., Bilokinna, I. D., Bereziuk, S. V., & Ksenofontova, K. Yu. (2023). Instytutysiini aspekty stanovlennia "zelenoi" ekonomiky v ahrarnomu sektori Ukrainy [Institutional aspects of the formation of a green economy in the agricultural sector of Ukraine]. *Mizhnarodnyi Naukovyi Zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni Nauky*, no. 8(76), pp. 140–147. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9138>
11. Stender, S., & Balla, I. (2026). Tsyfrova transformatsiia ahrarnoho sektoru Ukrainy: investytsiina dynamika, poshyrennia Agritech ta ekonomichni efekty [Digital transformation of Ukraine's agricultural sector: investment dynamics, Agritech diffusion and economic effects]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, no. 19.
12. Tereshchenko, L., Burlieiev, O., & Suhoniak, V. (2026). Matematychni metody ta informatsiini tekhnologii - fundament suchasnoi ekonomichnoi analityky [Mathematical methods and information technologies as the foundation of modern economic analytics]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 83.

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК: 657.22:336.13

JEL Classification: H83, M41, M48

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-781-790](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-781-790)

Новіков Михайло Леонідович аспірант Науково-дослідного фінансового інституту Державної навчально-наукової установи «Академія фінансового управління», Київ, <https://orcid.org/0009-0003-3941-0058>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Анотація. У статті представлені результати комплексного дослідження концептуальних засад управлінського обліку в державному секторі, зокрема його предмета, об'єкта, завдань, принципів та функцій з урахуванням сучасного контексту. Обґрунтовано необхідність формування методологічного підґрунтя для переходу у прикладному вимірі від традиційної орієнтації бухгалтерського обліку у державному секторі на фінансову звітність та бюджетну дисципліну до управлінського обліку як інструменту прийняття управлінських рішень. На основі ґрунтового аналізу широкого масиву наукових джерел із досліджуваної проблематики виокремлено основні напрями тлумачення змісту предмета управлінського обліку (управлінський, інституційний, соціальний та економічний підходи), а також розкрито їх специфіку та особливості. Обстоюється думка, що управлінський, інституційний, соціальний та економічний підходи мають сприйматися комплементарними. Серед об'єктів управлінського обліку виокремлено ресурси, процеси та результати діяльності державних організацій. До основних завдань управлінського обліку віднесено інформаційну підтримку управління, планування бюджету, моніторинг використання ресурсів, розробку та імплементацію стратегічних рішень, уможливлення транспарентності та підзвітності тощо. Ключовими принципами визначено відповідність інформації, гнучкість, економічність, транспарентність та підзвітність, результат-орієнтованість, порівнюваність, а серед базових функцій - інформаційну, комунікаційну, регулюючу, контрольну та функцію планування. Також запропоновано розширити перелік функцій управлінського обліку мотивуючою, зміст якої полягає у стимулюванні підвищення ефективності діяльності суб'єктів державного управління шляхом запровадження системи показників та оцінювання результативності. Перспективи подальших наукових досліджень вбачаються в аналізі практик упровадження міжнародних стандартів, цифрових інструментів та концепції управління, орієнтованого на результат.

Ключові слова: управлінський облік, державне управління, предмет, об'єкт, завдання, принципи, функції, ефективність, результативність, транспарентність, підзвітність, державні ресурси.



Novikov Mykhailo Leonidovych PhD student of the Financial Research Institute State Educational and Scientific Establishment “The Academy of Financial Management”, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-3941-0058>

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE PUBLIC SECTOR

Abstract. The article presents the results of a comprehensive study of the conceptual foundations of management accounting in the public sector, in particular its subject, object, tasks, principles and functions, taking into account the contemporary context. The necessity of forming a methodological basis for the applied transition from the traditional orientation of accounting in the public sector towards financial reporting and budgetary discipline to management accounting as an instrument for managerial decision-making is substantiated. Based on a thorough analysis of a wide range of scholarly sources on the issue under study, the main approaches to interpreting the subject matter of management accounting are identified, namely managerial, institutional, social and economic approaches, and their specific features are revealed. It is argued that these approaches to understanding the subject matter of management accounting in the public sector should be regarded as complementary. The objects of management accounting are identified as the resources, processes and performance results of public sector organisations. The main tasks of management accounting include information support for management, budget planning, monitoring of resource use, development and implementation of strategic decisions, and enabling transparency and accountability. The key principles are defined as information relevance, flexibility, cost-effectiveness, transparency and accountability, result orientation, and comparability, while the basic functions include informational, communicative, regulatory, control and planning functions. It is also proposed to expand the list of management accounting functions by introducing a motivational function, the essence of which lies in stimulating improvements in the efficiency of public administration actors through the implementation of a system of indicators and performance evaluation. Prospects for further research are seen in the analysis of practices related to the implementation of international standards, digital tools and the concept of results-oriented management.

Key words: management accounting, public administration, subject, object, tasks, principles, functions, efficiency, effectiveness, transparency, accountability, public resources.

Постановка проблеми. Науковий інтерес до управлінського обліку у державному секторі перманентно зростає, що продиктовано сучасним контекстом (модернізація публічного управління, децентралізація, посилення громадського контролю, вимоги транспарентності, підзвітності та ефективності використання



ресурсів держави, системна диджиталізація тощо). Актуальні виклики та потреби зумовлюють необхідність у переході від традиційної орієнтації бухгалтерського обліку у державному секторі на фінансову звітність та бюджетну дисципліну до управлінського обліку як способу прийняття рішень.

Сьогодні ключовими завданнями публічного сектору стають узгодження концептуальних напрямів діяльності з міжнародними стандартами та орієнтація на цільовий результат. Водночас, на відміну від приватного сектору, у сфері державного управління пріоритетним є досягнення не фінансових, а соціально-економічних результатів. Сучасний публічний менеджмент потребує належного планування, моніторингу та оцінки ефективності функціонування системи державного управління, а відтак, має ґрунтуватися на методологічно виваженому та концептуально обґрунтованому підході до управлінського обліку як важливого інформаційного джерела для прийняття відповідних рішень. Фундаментальні засади такого підходу формуються на основі комплексного аналізу предмета, об'єкта, завдань, принципів та функцій управлінського обліку у державному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади управлінського обліку в державному секторі ґрунтовно досліджуються як зарубіжними, так і українськими науковцями. Зокрема, доцільно відзначити наукові напрацювання таких дослідників, як В. Жук (інституціональний аспект теорії бухгалтерського обліку) [1], Р. Каплан та Е. Аткинсон (управління витратами, вимірювання ефективності та стратегічне планування) [2], Л. Коритник (особливості управлінського обліку суб'єктів державного сектору) [3], Л. Ловінська (міжнародні стандарти бухгалтерського обліку в державному секторі) [4], К. Худ (принципи нового публічного менеджменту) [5], Т. Черкашина (способи підвищення ефективності системи управлінського обліку у державному секторі) [6] тощо. Безперечно, результати досліджень, висвітлені у роботах вищезгаданих науковців системно розкривають різні методологічні аспекти управлінського обліку в державному секторі. Однак, з огляду на високу динаміку розвитку цієї сфери, вони потребують подальшої систематизації, узагальнення та оновлення.

Відповідно, **мета** даної статті полягає у дослідженні методологічного підґрунтя та розвитку основних теоретичних положень управлінського обліку у державному секторі, а саме – його предмету, об'єкту, завдань, принципів та функцій з урахуванням актуального контексту.

Методологічним фундаментом даного дослідження став комплекс загально-наукових та спеціальних методів, зокрема, були застосовані системний, структурно-функціональний та порівняльний підходи. Перший став у нагоді в процесі уточнення предмету та поглиблення розуміння об'єкту управлінського обліку. Структурно-функціональний метод дозволив проаналізувати елементи системи управлінського обліку та їх функціональне навантаження. Порівняний метод



використовувався під час компаративного аналізу різних наукових шкіл та авторських підходів до методологічних засад досліджуваної проблематики.

Виклад основного матеріалу. Предмет управлінського обліку у державному секторі не має єдиної наукової інтерпретації, що пов'язано, з одного боку, з багатовимірністю самої системи публічного управління, а з іншого, - з її перманентним розвитком та внутрішніми змінами. Зміст предмету управлінського обліку по-різному розкривається в залежності від наукової призми та її ключових детермінант. Так, можна виділити управлінську, інституційну, соціальну, економічну візію предмета тощо. Розглянемо ключові підходи і деталізуємо їхні головні положення щодо предмету управлінського обліку у державному секторі.

Класичний або управлінський підхід визначає предмет управлінського обліку, як систему узагальнення інформації щодо ресурсів, витрат та результатів діяльності державних установ, що дозволяє здійснювати планування, контроль та оцінку результатів. Так, Р. Ентоні тлумачить управлінський облік, як складову загальної системи контролю управління, відповідно, його предметом постають планування та моніторинг використання ресурсів. При цьому учений акцентує увагу на некомерційній природі діяльності державного сектору та суспільному характері його цілей, що з необхідністю має бути враховано в облікових процесах [7]. Його розуміння поглиблюється Р. Капланом та Е. Аткинсоном, які вводять до предмету управлінського обліку поряд із витратами маркери ефективності та стратегічні показники [2].

Інституційна школа, представлена К. Худом, Т. Геблером та Д. Озборном, пропонує розширити предмет управлінського обліку до аналізу ефективності, продуктивності та результативності системи державного управління, наслідуючи конструктивні практики приватного сектору. Так з'являється новий публічний менеджмент, завдання якого, поміж іншим, зробити управлінський облік засобом підвищення ефективності державного сектору [5; 8]. Наслідуючи логіку засновників цього підходу, науковий тандем К. Політа та Г. Букарта проголошує, що управлінський облік є складовою інституційних реформ і його предмет об'єднує аналіз ефективності політик, вимірювання результатів діяльності та дослідження реалізації реформ [9]. У свою чергу, Л. Лепслі наголошує, що управлінський облік у державному секторі неможливо обмежити економічними показниками, враховуючи його зумовленість соціальними і політичними чинниками, відповідно, його предмет – це й управлінські та інституційні практики [10]. Тож, у межах даного наукового підходу, предмет управлінського обліку державного сектору є системою віддзеркалення та аналізу діяльності державних органів з урахуванням реформ та модифікацій державного управління.

Соціальна візія підсвічує той вимір управлінського обліку, який розкриває взаємозв'язок суспільства та держави. У цьому ключі доцільно згадати ідеї Дж. Бродбента та Дж. Гатрі, які розуміють управлінський облік як засіб



забезпечення демократичної підзвітності. На думку учених, предмет управлінського обліку не можна звести виключно до економічних маркерів, слід також враховувати якість публічних сервісів, що надаються державою громадянам, окремі соціальні ефекти та загальний вплив на громадськість [11]. Як бачимо, учені виходять за межі економічних і технократичних моделей, для них пріоритетом виступає суспільна цінність діяльності державного сектору. У межах даного трактування управлінський облік має не лише відображати цінності суспільства, а й забезпечувати громадськість дієвими інструментами впливу на прийняття управлінських рішень. І тут ми можемо констатувати перехід від теорії нового публічного менеджменту до теорій нового публічного врядування та сталого розвитку.

Українська наукова школа сприймає предмет управлінського обліку переважно в рамках економічного бачення, але з урахуванням особливостей діяльності державного сектору. Так, В. Жук акцентує увагу на ролі та значенні управлінського обліку в гарантуванні підзвітності та транспарентності системи державних фінансів [1]. Л. Ловінська підкреслює значущість комплексних даних, необхідних для належного управління державними ресурсами та оцінки ефективності використання бюджетних коштів [4]. С. Свірко обґрунтовує, що предметом управлінського обліку в державних організаціях є весь комплекс їх діяльності та їх структурних підрозділів у розрізі як загального, так і спеціального фонду [12].

Узагальнюючи вищевикладений матеріал, можемо стверджувати наявність кількох принципових вимірів предмету управлінського обліку у державному секторі, а саме – управлінського, інституційного, соціального та економічного, які на даному етапі мають сприйматися комплементарними і враховуватися у комплексі, а не відокремлено. Отже, предмет управлінського обліку у державному секторі – це комплекс управлінських, інституційних, соціальних та економічних процесів, які пов'язані зі створенням, розподілом і використанням державних ресурсів, а також – з аналізом результатів діяльності державних установ з урахуванням поставлених суспільних цілей.

Системна рефлексія об'єкту управлінського обліку у державному секторі запропонована Л. Коритник. Учена стверджує, що «До об'єктів управлінського обліку належать всі об'єкти бухгалтерського обліку, а також об'єкти в розрізі видів діяльності та центрів відповідальності, програм, проектів, ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних), видів доходів і витрат тощо» [3, с. 21]. Дослідниця виокремлює кілька ключових груп об'єктів, а саме:

- ресурси суб'єкта державного сектору (персонал, майно, господарська структура, соціальна інфраструктура);
- об'єкт впливу (потенційні та фактичні споживачі послуг);
- організаційні та управлінські процеси: види діяльності (основна діяльність, додаткова (господарська), оренда, реалізація майна) та напрями діяльності (вироб-



нича, адміністративно-господарська, інформатизація, міжнародна, інноваційна, кадрова діяльність та ін.);

- результати діяльності – фінансові (доходи, витрати, фінансовий результат) та нефінансові (ступінь досягнення цільових показників з погляду суспільства, клієнтів, процесів, формування корпоративної культури, ділової репутації та ін.) [3, с. 21].

Отже, до об'єктів управлінського обліку можна зарахувати ресурси, процеси та результати функціонування державних організацій. Це і бюджетні кошти, і витрати за державними проектами та програмами, і публічні послуги, а також – досягнуті результати й відповідальність центрів витрат. До останніх можна віднести, зокрема, міністерства, департаменти в межах міністерств, різні бюджетні установи (заклади охорони здоров'я, заклади освіти, соціальні служби, культурні установи тощо). Таким чином, у межах державного сектору об'єктом управлінського обліку постає не тільки економічна діяльність, а й соціальні наслідки (доступність та якість медичних послуг, освітянських сервісів, соціальної допомоги і т. д.). Усе це дозволяє зробити висновок про те, що об'єкт у межах досліджуваної галузі є багаторівневим і містить як фінансові, так і нефінансові складові.

Головною метою управлінського обліку в державному секторі є інформаційне забезпечення управлінських рішень, відтак, ключові завдання управлінського обліку визначаються відповідно до цієї мети. Можна виділити наступні провідні завдання:

- інформаційна підтримка управління (забезпечення актуальною та необхідною інформацією на всіх рівнях прийняття управлінських рішень);
- планування бюджету (розробка бюджетів з урахуванням передбачуваних видатків та необхідних ресурсів);
- моніторинг використання ресурсів (ідентифікація відхилень від передбачених бюджетів, організація дотримання фінансової дисципліни);
- аналіз ефективності діяльності державних установ (оцінка результативності державних проектів та програм);
- розробка та імплементація стратегічних рішень (підтримка прийняття управлінських рішень, націлених на реформування та зміни);
- уможливлення транспарентності та підзвітності (забезпечення даними для внутрішнього і зовнішнього контролю).

Ураховуючи необхідність досягнення суспільних цілей та інтересів державними організаціями, вищеперераховані завдання зазнають подвійного навантаження за рахунок інтеграції соціальних та економічних показників. У контексті публічно-управлінської діяльності завдання управлінського обліку є своєрідним методологічним підґрунтям усієї облікової системи, а не лише практичними векторами. Саме завдання задають спрямованість інформаційних потоків, визначають систему показників, які мають вимірюватися, та загальну логіку розробки й імплементації управлінських рішень.



Для розбудови чіткої та функціональної структури система управлінського обліку в державному секторі має спиратися на низку виважених принципів. Серед останніх можна виділити, насамперед, такі концептуальні положення, як:

- відповідність інформації;
- гнучкість;
- економічність;
- транспарентність та підзвітність;
- результат-орієнтованість;
- порівнюваність тощо.

Завдяки наявності принципів забезпечується внутрішня синхронізація системи управлінського обліку та її узгодження з загальними цілями державного управління. Принципи є тією фундаментальною основою, яка визначає науково-обґрунтовані та практично-орієнтовані підходи до створення, опрацювання та використання даних.

Розглянемо кожен із вищезгаданих принципів більш предметно. Відповідність або релевантність інформації – принцип, який на методологічному рівні визначає, яка саме інформація має стати предметом управлінського обліку. Ця інформація має бути максимально орієнтованою на потреби управлінців і враховувати, насамперед, метрики результативності, якості надаваних державою сервісів та показники соціального впливу. Принцип гнучкості означає здатність системи управлінського обліку до змін, відкритість до інновацій та швидких реакцій. Цей принцип набуває особливого значення у контексті динаміки розвитку сучасного суспільства та держави, перманентних зовнішніх викликів та загроз, коли адаптивність, по суті, стає відображенням динамічної природи управлінського обліку як відкритої системи, готової швидко переходити на нові управлінські концепції, інтегрувати новітні цифрові рішення, трансформуватися відповідно до актуальних реформ тощо. Економічність – це орієнтація на раціональне використання ресурсів держави, це принцип, який означає, що витрати на організацію управлінського обліку повинні відповідати поставленим цілям і отриманим результатам. Транспарентність та підзвітність набувають виняткового значення з актуалізацією громадського контролю та ініціатив: облікова інформація має бути відкритою і використовуватися відповідально. Орієнтація на результат – сучасний принцип управлінської парадигми, в межах якої ефективність корелюється не з кількістю витрат, а із здобутими результатами (рівень та якість реалізації суспільних інтересів та цілей, задоволення потреб і вимог громадян, кількість та якість державних сервісів тощо). Порівнюваність – це можливість аналізу діяльності системи управлінського обліку та її структурних елементів у динаміці. Аналітичне співставлення інформації дозволяє приймати виважені управлінські рішення, ідентифікувати вади та прогалини і уникати їх при плануванні аналогічних державних проєктів чи програм.



Отже, принципи управлінського обліку виступають його нормативною основою, визначаючи вимоги до інформації, критерії розбудови системи обліку та методів аналізу. Безперечно, жоден із принципів не можна визначити як більш важливий або провідний, адже лише у комплексному застосуванні вони стимулюють систему управлінського обліку до ефективного і результативного функціонування.

Систематизація наукових напрацювань українських та зарубіжних дослідників, яких ми згадували на початку статті, дозволяє сформувати перелік базових функцій управлінського обліку у державному секторі, які відіграють важливу методологічну роль завдяки структуруванню процесів управління. Насамперед, мова йде про інформаційну, комунікаційну, регулюючу, контрольну функції та функцію планування.

Інформаційна функція є принципово важливою в межах управлінського обліку, адже саме від неї залежить сутність та структура всієї облікової системи. По суті, вона формує інформаційні межі управлінського обліку, створюючи необхідну для роботи управлінців систему даних. Комунікаційна функція – це формування налагодженої системи комунікації, через канали якої можливий оперативний та безпечний обмін даними між різними рівнями системи управління. Регулююча функція дозволяє адаптувати діяльність державних структур відповідно до оновлених умов, корегуючи управлінські процеси через інформацію. Контрольна функція означає контроль виконання планів, дотримання термінів та умов. Завдяки цій функції стає можливим детермінація відхилень та ускладнень та своєчасна й адекватна реакція на них. З точки зору методології, контрольна функція напряму пов'язана з формуванням критеріїв оцінки ефективності. Функція планування дозволяє узгодити цілі та завдання з використовуваними державними ресурсами, вона є проміжною ланкою між бюджетуванням та прогнозуванням.

Л. Коритник розширює цей перелік ще однією функцією, зазначаючи, що «координація – методологічне керівництво головного розпорядника бюджетних коштів розпорядниками нижчого рівня на предмет впровадження та ведення управлінського обліку. Функція координації спрямована на забезпечення уніфікованого концептуального зв'язку між рівнями розпорядників бюджетних коштів, визначення єдиних методологічних підходів до формування ефективної системи управлінського обліку, а також ролі головного розпорядника у формуванні

універсальних підходів до порядку впровадження та ведення управлінського обліку» [3, с. 22].

Ми у свою чергу, вважаємо доцільним також запропонувати ще одну функцію – мотиваційну. Вона покликана стимулювати підвищення ефективності діяльності державних управлінців завдяки запровадженню системи показників та вимірювання результатів. Мотиваційна функція виступає своєрідним інструментом формування бажаної управлінської поведінки, яка у державному секторі – на відміну



від приватного – має більш складний характер і не обмежується фінансовими стимулами.

Висновки. Управлінський облік є важливим інструментом підвищення ефективності та результативності діяльності державних інституцій. Предмет і об'єкт управлінського обліку в державному секторі відображають специфіку публічного управління, охоплюючи як фінансові, так і соціальні аспекти його функціонування. Завдання, принципи та функції управлінського обліку спрямовані на формування якісного інформаційно-аналітичного підґрунтя для прийняття управлінських рішень, забезпечення транспарентності та підзвітності, а також відповідального та раціонального використання державних ресурсів. Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з аналізом практик впровадження міжнародних стандартів, цифрових інструментів та концепції управління, орієнтованих на результат.

Література:

1. Жук В. М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2018. 408 с.
2. Atkinson A.A., Kaplan R.S., Matsumura E.M. Young S.M. Management accounting: Information for decision making and strategy execution, 6th edition, Pearson education limited, Edinburgh, 2012.
3. Коритник Л. Концептуальні засади управлінського обліку суб'єктів державного сектору. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 3. С. 19-24.
4. Ловінська Л. Г. Міжнародні стандарти в обліку державних підприємств України. Фінанси України. 2020. № 6. С. 75-92.
5. Hood C. The «New Public Management» in the 1980s: Variations on a Theme. Accounting Organizations and Society. 1995. № 20. P. 93-109.
6. Черкашина Т. В. Нові підходи щодо ефективного функціонування системи управлінського обліку у державному секторі. Перспективи розвитку обліку, контролю і аналізу в контексті євроінтеграції: тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 95-річчю ОНБУ (26 травня 2016 р., м. Одеса). Одеса, 2016. С. 258–260.
7. Anthony R. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston. 1965.
8. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Addison Wesley, Boston. 1992.
9. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into the Age of Austerity. Oxford University Press. 2017.
10. Lapsley I. New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? Abacus, 2009. № 45. P. 1-21.
11. Broadbent J., Guthrie J. Public Sector to Public Services: 20 Years of 'Contextual' Accounting Research. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21, No. 2, 2008, pp. 129-169.
12. Свірко С. В., Тростенюк Т. М. Функції, завдання, елементи та принципи управлінського обліку в державних закладах вищої освіти. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 41–46.

References:

1. Zhuk, V. (2018). M. Rozvytok teorii bukhgalterskoho obliku: instytutsionalnyi aspekt [Development of accounting theory: institutional aspect:]. Monohrafiia. K.: NNTs «IAE». 408 s. [in Ukrainian].



2. Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M. (2012). Young S.M. Management accounting: Information for decision making and strategy execution, 6th edition, Pearson education limited, Edinburgh.
3. Korytnyk, L. (2020). Kontseptualni zasady upravlinskoho obliku subiektiv derzhavnoho sektoru [Conceptual principles of management accounting for public sector entities]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, № 4, Tom 3. S. 19-24 [in Ukrainian].
4. Lovinska, L. (2020). H. Mizhnarodni standarty v obliku derzhavnykh pidpriemstv Ukrainy [International standards in accounting for state-owned enterprises of Ukraine]. Finansy Ukrainy. № 6. C. 75-92 [in Ukrainian].
5. Hood, C. (1995). The «New Public Management» in the 1980s: Variations on a Theme. Accounting Organizations and Society. № 20. P. 93-109.
6. Cherkashyna, T. V. (2016). Novi pidkhody shchodo efektyvnoho funktsionuvannya systemy upravlinskoho obliku u derzhavnomu sektori [New approaches to the effective functioning of the management accounting system in the public sector]. Perspektyvy rozvytku obliku, kontroliu i analizu v konteksti yevrointehratsii: tezy dop. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf., prysviachenoï 95-richchiu ONEU (26 travnia 2016 r., m. Odesa). Odesa, S. 258–260 [in Ukrainian].
7. Anthony, R. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
8. Osborne, D., Gaebler, (1992). T. Reinventing Government. Addison Wesley, Boston.
9. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2017). Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into the Age of Austerity. Oxford University Press.
10. Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? Abacus. № 45. P. 1-21.
11. Broadbent, J., Guthrie, J. (2008). Public Sector to Public Services: 20 Years of ‘Contextual’ Accounting Research. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 21, No. 2, pp. 129-169.
12. Svirko, S. V., Trosteniuk, T. M. (2019). Funktsii, zavdannia, elementy ta pryntsypy upravlinskoho obliku v derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity [Functions, tasks, elements and principles of management accounting in public institutions of higher education]. Ekonomika ta derzhava. № 2. S. 41–46 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026



УДК 336.77:004

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-791-803](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-791-803)

Римар Ольга Григорівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін, Нововолинський навчально - науковий інститут економіки та менеджменту, Західноукраїнський національний університет, м. Нововолинськ, <https://orcid.org/0000-0003-2273-1157>

ФІСКАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Анотація. Процес цифровізації стає невід’ємним атрибутом економіки кожної країни та відіграє вагомий роль у розвитку сучасного суспільства та певних сфер його функціонування. Набуваючи геополітичного масштабу, вона змінює архітектуру взаємодії у ланцюгу «держава-людина». Економіка України є невід’ємною частиною світової економіки і, незважаючи на воєнні події, і складне економічне становище сучасні інформаційно-комунікаційні технології ефективно імплементуються в органи державного управління, зокрема у фіскальну службу, аби забезпечити оптимізацію її роботи, а саме з метою підвищення ефективності, прозорості аналітики, оптимізації системи обміну даних та скорочення фізичної комунікації з платниками податків.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів формування фіскальних механізмів розвитку цифрової економіки в Україні є вагомим аспектом в умовах трансформації суспільства, економіки та поетапного її відновлення після війни. Розглянуто роль податкових інструментів як засобів стимулювання цифрових інновацій, розвитку цифрового підприємництва та впровадження сучасних інформаційних технологій у господарську економічну діяльність. Проаналізовано основні тенденції цифровізації економічних процесів, особливості оподаткування суб’єктів цифрової економіки та проблеми адаптації національної податкової системи до нових цифрових бізнес-моделей. Очевидно, що ефективність фіскальних механізмів значною мірою залежить від рівня цифровізації податкового адміністрування, прозорості податкових процедур та впровадження інноваційних інструментів контролю й моніторингу фінансових потоків. Тому своєчасним є обґрунтування необхідності удосконалення податкових механізмів для розвитку цифрового сектору економіки, підтримки інноваційної діяльності та залучення інвестицій у вітчизняну економіку. Визначено пріоритетні напрями модернізації фіскальної політики України з урахуванням глобальних тенденцій цифровізації та міжнародного досвіду регулювання цифрової економіки.



Ключові слова: цифрова економіка; фінансові механізми; податкова політика; податкове адміністрування; цифрові технології; інновації, цифрове підприємництво, податкові стимули, економічний розвиток.

Rymar Olga Hryhorivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Fundamental and Special Disciplines, Novovolynsk Educational and Scientific Institute of Economics and Management, Western Ukrainian National University, Novovolynsk, <https://orcid.org/0000-0003-2273-1157>

FISCAL MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE

Abstract. The process of digitalization is becoming an integral attribute of the economy of each country and plays a significant role in the development of modern society and certain areas of its functioning. Having acquired a geopolitical scale, it changes the architecture of interaction in the state-people chain. The economy of Ukraine is an integral part of the world economy and, despite the military events and the difficult economic situation, modern information and communication technologies are effectively implemented in state administration bodies, in particular in the fiscal service, in order to ensure the optimization of its work, namely in order to increase the efficiency, transparency of analytics, optimize the data exchange system and reduce physical communication with taxpayers.

Research into the theoretical and practical aspects of the formation of fiscal mechanisms for the development of the digital economy in Ukraine is an important aspect in the context of the transformation of society and the economy and its gradual recovery after the war. The role of tax policy as a tool for stimulating digital innovations, the development of digital entrepreneurship and the introduction of modern information technologies into economic activity is considered. The main trends in the digitalization of economic processes, the features of taxation of digital economy entities and the problems of adapting the national tax system to new digital business models are analyzed. It is obvious that the effectiveness of fiscal mechanisms largely depends on the level of digitalization of tax administration, transparency of tax procedures and the introduction of innovative tools for controlling and monitoring financial flows. Therefore, it is timely to substantiate the need to improve tax incentives for the development of the digital sector of the economy, support innovative activities and attract investments in high-tech industries. Priority areas for the modernization of Ukraine's fiscal policy are identified, taking into account global trends in digitalization and international experience in regulating the digital economy.

Keywords: digital economy; fiscal mechanisms; tax policy; tax administration; digital technologies; innovation; digital entrepreneurship; tax incentives; economic development.



Постановка проблеми. Процес розвитку економіки В Україні відбувається стрімко, динамічно із трансформацією традиційних економічних процесів та одночасним створенням нових можливостей і перспектив для суспільства та бізнесу. Однак такий розвиток супроводжується численними викликами для фіскальної системи країни, що обумовлює своєчасність оптимізації фіскальних механізмів.

Найголовнішою проблемою у цій сфері є невідповідність вітчизняних податкових моделей та механізмів специфіці функціонування світової цифрової економіки. Адже у світі використовуються сучасні цифрові платформи розроблені транснаціональними ІТ-компаніями для стягнення податків та оптимізації обсягів податкових надходжень. Натомість в Україні система адміністрування податків дещо стагнує за рівнем цифровізації, адже недостатньо розвинені та адаптовані цифрові платформи до міжнародних стандартів, окрім того спостерігається обмеження інтеграції з іншими державними реєстрами, недостатня автоматизація усіх процесів. Низький рівень використання інструментів штучного інтелекту для оцінки фіскальних ризиків, податкових зловживань та порушень. У такому ключі актуальними відкритими питаннями залишаються пошук ефективних інструментів інформаційно-комунікаційних технологій, що покращать фіскальну функцію податків; дослідження правових та організаційних бар'єрів, які стримують ефективно впровадження цифрових фіскальних механізмів, адаптація кращих міжнародних податкових практик до українських реалій, аби забезпечити не лише стабільність бюджетних надходжень, але й створення належних умов для сталого розвитку бізнесу в країні, підтримки промисловості та окремих галузей сільського господарства, подальшого післявоєнного відновлення країни та стимулювання її інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі дослідження цього питання було з'ясовано, що дана проблематика знаходиться у фокусі багатьох науковців, фінансистів та провідних експертів у цій сфері, а саме до таких науковців, які займаються дослідженням сучасних аспектів використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій належать: М. Дубина [6], І. Дульська [8], О. Попело [7], М. Поляк-Свергун [10] та ін. При цьому можливості використання фіскальних інструментів та механізмів у активізації та відновленні економічного розвитку держави досліджували: В. Баліцька [1], Д. Бантон [2], О. Кривицька [3], В. Бодров [4], Т. Донченко [5], А. Луцик [9], М. Рудь [12], Н. Синютка [9], А. Жарікова [13] та інші.

Мета статті полягає у комплексному дослідженні існуючих фіскальних механізмів у контексті цифровізації сучасної вітчизняної економіки, окреслення проблемних аспектів їх реалізації, виокремленні стратегічних шляхів інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у структуру податкової системи, як ефективного інструментарію підвищення ефективності адміністрування подат-



ків, підвищення рівня прозорості фіскальних процедур, а також створення передумов для післявоєнної економічної відбудови і стимулювання інноваційного розвитку національної економіки України.

Виклад основного матеріалу. Процес цифровізації у технологічному світі набуває статусу обов'язкового атрибуту сучасної економіки кожної держави, суттєво впливаючи на розвиток її суспільства і зміну його різних функціональних сфер. Цей процес набирає геополітичного масштабу, удосконалюючи традиційну архітектуру взаємодії «держава – людина», порушуючи звичні моделі економічних і соціальних відносин.

У рамках Європейського Союзу, куди так впевнено прямує Україна, цифрова трансформація стала пріоритетним напрямом державної політики, що знайшло відображення в низці ключових стратегічних документів, серед яких Стратегія Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market Strategy for Europe), Ініціатива підключення до Європейського Гігабітного суспільства (Connectivity for a European Gigabit Society), програма Цифрова Європа 2025 (Digital Europe 2025), а також проекти щодо розвитку загальноєвропейських стандартів у сфері телекомунікацій і цифрових технологій [15]. Ці концептуальні рамки забезпечують не лише технічну модернізацію інфраструктури, але й створюють сприятливі регуляторні і фіскальні умови для розвитку цифрової економіки.

У сучасному світі цифровізація виступає фундаментальним чинником у геополітиці та трансформації державних інституцій та їх ключових секторів економіки, зокрема податкової системи. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій уряди провідних країн спрямовують зусилля на використанні інтелектуальних автоматизованих рішень, що дозволяють оптимізувати процеси збору, обробки та аналізу податкових даних. Впровадження цифрових інструментів не лише кардинально полегшує взаємодію між платниками податків і органами влади, а й суттєво підвищує рівень ефективності адміністрування, гарантує прозорість податкових процедур та знижує ризики корупції та розквіту тіньової економіки.

Цифрова трансформація у сфері оподаткування відкриває нові можливості для скорочення бюрократичних бар'єрів, мінімізує людський фактор в процесах прийняття рішень і посилює контроль за дотриманням податкового законодавства. У рамках глобальної інтеграції та посилення економічної конкуренції адаптивність податкової системи через цифрові технології стає незамінним ресурсом для забезпечення її стабільності, розвитку та зростання довіри громадськості до фіскальних органів [7].

Особливої актуальності питання цифровізації податкової сфери набуло в Україні в умовах військових викликів, коли постала гостра необхідність у забезпеченні функціонування державних інституцій, зокрема безперервності та ефективності функціонування податкових органів, особливо в тих регіонах, які



опинилися під прицільними масованими обстрілами. Виникла проблема у забезпеченні підтримки безперервного адміністрування, автоматизації збору податків і забезпечення достовірності звітності. Проте, хоча Україна демонструє прагнення до цифрової трансформації, сам процес цифровізації податкової системи стикнувся з рядом суттєвих перешкод, що уповільнюють і ускладнюють цей процес.

В Україні завжди існували інституційні бар'єри, сьогодні вони включають недостатній рівень координації між центральними й регіональними органами влади, а також між різними державними відомствами, що призводить до фрагментованості інформаційних систем та ускладнює інтеграцію цифрових платформ. Існує проблема кадрового забезпечення – брак вузькоспеціалізованих фахівців в галузі IT і кібербезпеки, окрім того присутній низький рівень цифрової грамотності серед працівників податкових служб, що знижує мобільність та адаптивність системи[8].

Окрім того вітчизняна законодавча база щодо цифровізації податкових процесів в Україні залишається недостатньо гармонізованою з міжнародними стандартами та швидко мінливими технологічними вимогами. Брак чітких правових норм, що регламентують електронне адміністрування, захист персональних даних та електронний документообіг, створює правові прогалини і підвищує ризики для платників податків і державних органів. На відміну від багатьох країн Європейського Союзу та США, де цифровізація податкових систем базується на комплексних правових рамках, що гарантують легітимність і безпеку цифрових транзакцій та податкових операцій, а також здійснюються на високотехнологічній інфраструктурі, в Україні ці процеси лише набирають темпи.

Рівень цифровізації податкових систем на основі загальних аналітичних показників представлений у таблиці 1., яка відображає порівняльний аналіз ключових показників цифровізації податкових систем України, країн Європейського Союзу із середнім рівнем економічного розвитку та Сполучених Штатів Америки. Україна, незважаючи на значний прогрес у цифровізації, демонструє останнє місце серед провідних країн світу за усіма показниками. Найбільші розриви спостерігаються у впровадженні технологій аналітики та штучного інтелекту, що є критично важливими інструментами для підвищення ефективності податкового контролю. Розвиток інтеграції інформаційних систем та покращення електронного сервісу для платників податків виступають пріоритетними завданнями для модернізації національної податкової служби [10].



Таблиця 1 - Порівняльний аналіз ключових показників цифровізації податкових систем України, країн ЄС та США*

№ з/п	Показник цифровізації	Україна (%)	Середній показник країн ЄС (%)	США (%)
1.	Електронне подання електронної звітності	65	90	95
2.	Використання онлайн сервісів для платників податків	60	85	90
3.	Впровадження автоматизованих систем контролю податкових платежів	55	88	92
4.	Інтеграція з іншими державними системами (митниця, соцстрахування)	50	80	85
5.	Використання технологій аналітики та штучного інтелекту	40	75	85
6.	Рівень задоволеності платників цифровими послугами	58	83	88

*Складено автором за джерелами [14-15]

Розглянемо більш детально, чому в Україні показники цифровізації податкової системи відчутно нижчі у порівнянні з іншими країнами. Низький показник електронного подання податкової звітності зумовлений першочергово недосконалим функціоналом електронних платформ, що знижує зручність і доступність для користувачів. Окрім того відсутність повного охоплення всіх категорій платників податків сучасними цифровими сервісами та присутня недовіра платників до безпеки електронної передачі даних через недостатній захист інформації з одночасним низьким рівнем цифрової грамотності, беручи до уваги той фактор, що в Україні багато пенсіонерів зареєстровані як ФОП.

Не використання у повному обсязі онлайн-сервісів для платників податків спричинене знову ж таки низьким рівнем цифрової грамотності серед широких верств населення та підприємств, особливо у регіонах.

Обмеження маркетингу і недостатня популяризація державних цифрових сервісів зумовлена технічними проблемами та недосконалістю інтерфейсів, які ускладнюють їх повноцінне використання.

Не завжди держава спроможна реалізувати автоматизовані системи контролю податкових платежів через такі причини, як недостатність фінансових ресурси для масштабного впровадження та підтримки сучасних ІТ-рішень. Часто-густо відсутні кваліфіковані кадри для розробки і обслуговування таких систем.



При цьому в Україні присутній консерватизм у податкових органах і певний прихований опір змінам через існуючі корупційні схеми. Недосконала інтеграція з іншими державними системами через відсутність єдиної цифрової інфраструктури і стандартизованих протоколів обміну інформацією. Присутня фрагментація систем і бюрократичні перепони у взаємодії між органами влади разом із слабким нормативно-правовим забезпеченням інтеграції.

Штучний інтелект все ширше впроваджується в економіку зарубіжних країн, особливо в державні інституції та податкову систему, трансформуючи адміністрування податків та підвищуючи ефективність державного управління. Однак в Україні відчувається недостатня інвестиційна підтримка інноваційних проєктів з використанням ШІ в податковій сфері; нестача фахівців з обробки великих даних і штучного інтелекту; обмежена готовність органів влади до впровадження таких новітніх технологій та їх адаптації [5-7].

Разом з тим, знижений рівень задоволеності платників цифровими податковими послугами оскаржується частими технічними казусами, нерідко користувачі податковими сервісами не до кінця розуміють прозорість процедур, і при цьому, присутня складність звернення до підтримки. Також не використовується фактор персоналізації, та обмежені можливості адаптації сервісів під потреби різних категорій платників, що в котре засвідчує знижений рівень використання фіскальних механізмів у цифровізації вітчизняної економіки.

Ці фактори у сукупності формують структурні перешкоди, що стримують розвиток сучасної цифрової податкової системи в Україні, знижують її конкурентоспроможність у порівнянні з провідними країнами світу та блокують потенціал ефективного адміністрування податків у цифрову епоху.

При цьому в Європі штучний інтелект вже давно ефективно впроваджений у державні структури та показав позитивну динаміку у автоматизації багатьох податкових операцій та процесах. Переваги його використання наступні. По-перше у закордонній податковій практиці впроваджена автоматизація обробки великих даних та аналітика фінансово-економічних ризиків. ШІ застосовується для збору, інтеграції та аналізу величезних масивів даних податкових декларацій, фінансових звітів та транзакцій. Це допомагає визначати податкові ризики, виявляти потенційні випадки ухилення від сплати податків і шахрайства з високою точністю та в реальному часі. Для прикладу, у Німеччині та Нідерландах використовують алгоритми машинного навчання для профілювання ризикованих платників податків і пріоритезації податкових перевірок. По-друге ефективно налаштовані інтелектуальні чат-боти і віртуальні помічники. Уряди впроваджують високопрофесійні чат-боти на базі ШІ, які автоматично відповідають на запити платників податків, допомагають у заповненні декларацій, надають консультації у режимі 24/7, що підвищує якість обслуговування і знижує навантаження на операторів гарячих ліній. По-третє



проведена оптимізація процесів прийняття рішень на основі використання ШІ. Він аналізує історичні та поточні дані, пропонуючи гнучкі стратегії адміністрування податків, що враховують економічні тренди і поведінкові моделі платників. У країнах ЄС це допомагає формувати більш ефективну фіскальну політику і підвищувати точність прогнозів бюджетних надходжень. По-четверте штучний інтелект дієво справляється з шахрайством і «відмиванням» грошей, шляхом виявлення аномалій і підозрілих фінансових потоків [11-13].

Зазначене значно розширило можливості податкових і фінансових служб щодо протидії несплаті податків та незаконній діяльності. Удосконалені технології розпізнавання схем і патернів дають змогу швидко ідентифікувати ризикові операції. Окрім того, ШІ у поєднанні з блокчейн-технологіями забезпечує прозорість і незмінність фінансової документації, що унеможливляє фальсифікації і підвищує довіру між платниками та державними органами.

Такі технології впровадила Естонія - Estonian Tax and Customs Board, використовує ШІ для автоматизації перевірок і визначення аномалій у податкових деклараціях. HM Revenue & Customs (Велика Британія) запроваджує проекти з використання машинного навчання для боротьби з податковими шахрайствами [6].

Загалом Європейська комісія постійно працює у цьому напрямку та формує нормативно-правові рамки для етичного і безпечного застосування ШІ в державному управлінні, так як він є новітнім фіскальним технологічним інструментом податкової системи, що гарантує її точність, прозорість та оперативність, а також сприяє адаптації до складних економічних викликів сучасності.

Такий досвід свідчить про важливість впровадження сучасних технологій і в Україні з метою підвищення ефективності фіскальних механізмів та сприяння розвитку цифрової економіки. Поряд зі значними перепонами вітчизняна практика вже містить ряд імплементованих фіскальних механізмів, які сприяють розвитку цифровізації економіки, серед них ключову роль відіграє інтегрована державна платформа "Дія". Портал, який був створений у 2020 році, став важливим інструментом для спрощення доступу громадян і бізнесу до державних послуг в електронному форматі. Кінцевою ціллю запуску платформи стало підвищення прозорості взаємодії з органами влади, оптимізація процесів та підвищення зручності користування державними сервісами.

Портал "Дія" унікальна у своєму роді та має значні переваги як для платників податків, так і для державних органів. Для платників податків це можливість отримувати необхідні документи та подавати звітність дистанційно без потреби особисто відвідувати установи, що значно економить час і ресурси. Крім того, оперативне отримання послуг знижує бюрократичні затримки, а прозорий доступ до інформації про податкові зобов'язання та історію взаємодії із системою підвищує довіру громадян до державних органів.



Для держави введення у практику таких цифрових інструментів означає автоматизацію і стандартизацію процесів, що веде до підвищення продуктивності роботи податкових служб та зменшення навантаження на персонал. Завдяки цьому досягається не лише нарощення оперативності у обробці запитів, але й звуження шляхів корупції завдяки мінімізації прямих контактів між платниками та державними службовцями.

Статистичні дані за 2025 рік демонструють помірний рівень використання електронних сервісів Державної податкової служби (ДПС) України, що свідчить про позитивні тенденції в процесі цифровізації податкової системи. Зокрема, електронний кабінет користується популярністю серед 82,6% платників податків, мобільний застосунок "Дія" – 20,2%, а вебпортал ДПС – 16,1%. Також значна частка користувачів активно використовує єдине вікно для подання електронної звітності (9,2%) та чат-ботів для комунікації та консультацій (6,8%) [11-12].

У 2025 році ДПС активно реалізувала нові цифрові проекти, зокрема "Е-податки", "Е-Акциз" та "Е-РРО". Зазначені сервіси спрямовані на автоматизацію процесів адміністрування податків, підвищення прозорості та ефективності контролю за обігом підакцизних товарів.

В умовах війни цифровізація податкової системи допомагає забезпечити безперервність надходжень до бюджету, зменшуючи залежність від фізичних інфраструктур та мінімізуючи ризики, пов'язані з безпекою. Такі фіскальні інструменти дозволяють платникам податків дистанційно виконувати свої зобов'язання, що особливо важливо в умовах обмежень та переміщення населення.

Щодо інвестицій у цій сфері, ДПС активно співпрацює з Міністерством цифрової трансформації України для реалізації спільних проектів, спрямованих на розвиток цифрових послуг. Зокрема, у 2024 році ДПС залишалася учасником інноваційних цифрових проектів Мінцифри, таких як послуга uResidency, яка дозволяє іноземним громадянам реєструвати бізнес в Україні онлайн та сплачувати податки за допомогою банківських установ [4].

Досвід країн Європейського Союзу, зокрема Естонії та Естонської податкової та митної служби, слугує орієнтиром для України в питанні цифровізації податкових систем. Естонія відома своєю високою цифровою зрілістю та інтеграцією електронних послуг у державне управління, що дозволяє забезпечити ефективне адміністрування податків та високий рівень задоволеності платників.

Вимоги ЄС до цифровізації державних послуг, які повинна враховувати Україна, як союзник і партнер включають забезпечення високого рівня безпеки даних, доступності та зручності використання сервісів для громадян та бізнесу. Ці стандарти спрямовані на підвищення ефективності державного управління та сприяння економічному розвитку через впровадження інноваційних технологій.

Країни ЄС, зокрема Латвія та Польща, виявляють інтерес до досвіду України у впровадженні цифрових державних послуг, зокрема порталу "Дія". Це



свідчить про визнання ефективності українських цифрових ініціатив на міжнародному рівні та потенціал для їх адаптації в інших країнах.

Таким чином, ДПС України активно працює над розробкою цифрових технологій, спрямованих на модернізацію податкової системи та забезпечення ефективного адміністрування податків. Ці ініціативи мають особливе значення в умовах воєнного стану, коли забезпечення стабільних надходжень до бюджету є критично важливим для фінансування оборонних та соціальних потреб країни.

Для пришвидшення цифровізації податкової системи України в умовах війни та оптимізації фіскальних механізмів можемо запропонувати такі стратегічні напрями у цій сфері:

1. Повна цифрова інтеграція податкових служб і державних інформаційних систем. Забезпечення централізованої платформи для інтеграції даних між податковою службою, митницею, банками та іншими держструктурами. Це знизить дублювання інформації, підвищить прозорість та швидкість обробки податкових даних.

2. Розширення використання електронних сервісів і автоматизованих платформ. Активне впровадження інструментів електронного документообігу, онлайн-звітності, мобільних додатків та віртуальних помічників для платників податків, що дозволить зменшити фізичні контакти у воєнних умовах країни.

3. Впровадження інтелектуальних систем аналізу і контролю (штучний інтелект, Data-центри). Автоматизовані інструменти з використанням штучного інтелекту для виявлення ризикових операцій, прогнозування податкових надходжень і скорочення корупційних схем, що значно підвищить ефективність фіскального контролю.

4. Законодавче удосконалення податкової політики та гармонізація її з міжнародними стандартами. Швидке прийняття та імплементація законів, що підтримують цифрову трансформацію, захист даних та електронний документообіг з урахуванням вимог ЄС та міжнародних кращих практик. Це підвищить довіру учасників ринку до цифрової системи.

5. Розвиток цифрової інфраструктури в регіонах та забезпечення стабільного доступу до інтернету. Особливу увагу варто приділити покриттю інтернетом районів, постраждалих від війни, для безперебійного доступу платників податків до цифрових сервісів. Застосування мобільних рішень і хмарних технологій має стати пріоритетним.

6. Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів. Інвестиції у навчання податкових службовців роботі з новітніми цифровими технологіями та занурення їх у сферу кібербезпеки. Підвищення рівня цифрової грамотності платників податків через освітні кампанії.

7. Підтримка інноваційних стартапів і впровадження експериментальних технологій. Створення сприятливих умов для тестування нових цифрових



рішень у сфері оподаткування, включаючи використання блокчейн-технологій, smart contracts та інших інноваційних інструментів [10-12].

Впровадження цих напрямів дозволить не лише прискорити цифровізацію податкової системи, а й створить основу для гнучкої, прозорої та ефективної фіскальної політики, що відповідатиме викликам цифрової економіки і сприятиме післявоєнній відбудові України.

Висновки. Узагальнюючи проведений аналіз, слід зазначити, що цифровізація податкової системи України є ключовим фактором модернізації фіскальних механізмів та забезпечення економічної стійкості держави, особливо в умовах до наближення цифрових економік провідних країн світу. Розвиток і використання інтегрованих цифрових платформ, таких як портал «Дія», та розвиток електронних сервісів дозволяють підвищити ефективність адміністрування податків, зменшити рівень корупції і створити прозору систему звітності. Однак існують суттєві бар'єри, серед яких нормативно-правові прогалини, недосконала інституційна координація, недостатній рівень цифрової інфраструктури і кадрові виклики, що потребують послідовних реформ і системного підходу до розвитку цифрової економіки.

У зв'язку з цим подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку ефективних моделей інтеграції штучного інтелекту у фіскальне адміністрування, удосконалення нормативно-правового регулювання цифрових податкових послуг відповідно до європейських стандартів, а також аналіз впливу цифровізації на поведінкові аспекти платників податків. Крім того, перспективним є вивчення механізмів забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних у цифровій податковій системі, а також розробка стратегій підвищення цифрової грамотності як серед працівників державних органів, так і серед громадян. Практичний аспект наукових досліджень може бути також орієнтований на аналіз ефективності інтеграції міжнародного досвіду у сфері цифрової податкової політики з урахуванням специфіки національної економіки України.

Література:

1. Баліцька В.В. Промислова політика – інституційна основа підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_16.
2. Бантон Д. Л., Тарангул В.І. Фіскальна політика та механізм її реалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. С. 30–35. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=852&i=7>.
3. Кривицька О. Р., Мартинюк Р. А. Фіскальна політика як ключовий інструмент економічного зростання країни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог. 2026. № 40(68). С. 138–146.
4. Бодров В. Г. Податкове регулювання в умовах формування цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 30-37.
5. Донченко Т. В., Олійник А. В. Етапи становлення податкової системи України в контексті розвитку цифрової економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. URL: <http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8552>.



6. Дубина М. В., Козляниченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3 (19). С. 21-32. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621>.
7. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 1 (25). С. 91-110.
8. Дульська І. В. Цифрові технології як каталізатор економічного зростання. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 2. С. 119–133.
9. Луцик А., Синютка Н. Податковий інструментарій фіскальної політики в умовах діджиталізації фіскального простору. *Світ фінансів*. 2019. № 1 (58). С. 87-97. URL: <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1097>.
10. Поляк-Свергун, М.М., Дерманська, Л.В. Фіскальна політика та її вплив на економічне зростання. *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). С. 744-752. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-744-752](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-744-752).
11. Якушко, І.В. (2022). Фіскальна політика: сутність та особливості впливу на розвиток національної економіки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04>.
12. Рудь М. М. Податкові інструменти в регулюванні розвитку економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14, ч. 1. С. 210-212. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/44.pdf.
13. Жаріков, А.Ю. Бюджетно-податкова політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни. *Ефективна економіка* 2021. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9756>.
14. Economy and Society Index (DESI). European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 10.06.2026).
15. Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. OECD. URL: <https://www.oecd.org/tax/administration/> (дата звернення: 10.06.2026).

References:

1. Balitska V. (2020). Promyslova polityka – instytutsiina osnova pidvyshchennia konkurento-spromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [Industrial policy – the institutional basis for enhancing national economic competitiveness]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 12. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_16 [in Ukrainian].
2. Banton D., Taranhul V. (2010). Fiskalna polityka ta mekhanizm yii realizatsii [Fiscal policy and its implementation mechanism]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 30–35. Retrieved from <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=852&i=7> [in Ukrainian].
3. Kryvytska O., Martyniuk R. (2026). Fiskalna polityka yak klyuchovy instrument ekonomichnoho zrostantia krainy [Fiscal policy as a key tool for economic growth of the country]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»: seria «Ekonomika»*, 40(68), 138–146 [in Ukrainian].
4. Bodrov V. (2018). Podatkove rehuliuвання v umovakh formuvannya tsyfrovoyi ekonomiky v Ukraini [Tax regulation in the conditions of digital economy formation in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk. Seria: Finansy, oblik, opodatkovannya*, (2), 30–37 [in Ukrainian].
5. Donchenko T., Oliinyk A. (2019). Etapy stanovlennia podatkovoi systemy Ukrainy v konteksti rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky [Stages of formation of the tax system of Ukraine in the context of digital economy development]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, (1). Retrieved from <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8552> [in Ukrainian].



6. Dubyna M., Kozliachenko O. (2021). Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti didzhytalizatsii ta yii roli v rozvytku suchasnoho suspilstva [Conceptual aspects of digitalization essence and its role in the development of modern society]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3(19), 21–32. Retrieved from <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621> [in Ukrainian].
7. Dubyna M., Popelo O., Tarasenko O. Instytutsiini transformatsii finansovoi systemy Ukrainy v umovakh rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky [Institutional transformations of Ukraine's financial system in the context of digital economy development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1(25), 91–110 [in Ukrainian].
8. Dul'ska I. (2015). Tsyfrovi tekhnolohii yak katalizator ekonomichnoho zrostannia [Digital technologies as a catalyst for economic growth]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, 2, 119–133 [in Ukrainian].
9. Lutsyk A., Syniuytka N. (2019). Podatkovi instrumentarii fiskalnoi polityky v umovakh didzhytalizatsii fiskalnoho prostoru [Tax toolkit of fiscal policy under digitalization of the fiscal space]. *Svit finansiv*, 1(58), 87–97. Retrieved from <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1097> [in Ukrainian].
10. Poliak-Sverhun M., Dermanska L. (2024). Fiskalna polityka ta yii vplyv na ekonomichne zrostannia [Fiscal policy and its impact on economic growth]. *Naukovi perspektyvy*, 9(51), 744–752. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-744-752](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-744-752) [in Ukrainian].
11. Yakushko I. (2022). Fiskalna polityka: sutnist ta osoblyvosti vplyvu na rozvytok natsionalnoi ekonomiky [Fiscal policy: essence and features of impact on national economic development]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia*. Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04> [in Ukrainian].
12. Rud M. (2017). Podatkovi instrumenty v rehuliuванні rozvytku ekonomiky [Tax instruments in regulating economic development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 14(1), 210–212. Retrieved from http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/44.pdf [in Ukrainian].
13. Zharikov A. (2021). Biudzhethno-podatкова polityka yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Budget and tax policy as an instrument of socio-economic development of the country]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9756> [in Ukrainian].
14. Economy and Society Index (DESI). European Commission. Retrieved June 10, 2026, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (Accessed 10 June 2026).
15. Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. OECD. Retrieved June 10, 2026, from <https://www.oecd.org/tax/administration/> (Accessed 10 June 2026).

Дата першого надходження статті до видання: 10.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026



УДК 336.71:351.72(477)(043.3)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-804-827](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-804-827)

Савонік Тетяна Петрівна викладач, Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту, Західноукраїнський національний університет, м. Нововолинськ, <https://orcid.org/0000-0002-5351-8642>

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. У статті розглянуто особливості функціонування вітчизняних фінансово-кредитних інститутів. Уточнено дефініції термінів «державний банк» та «банк із державною участю», а також розмежовано їхні концептуальні відмінності. Проаналізовано ключові фінансові інструменти та основні вектори функціональної активності цих інституцій, що сприяє формуванню комплексного бачення їх ролі в сучасній економічній системі.

Здійснено аналіз структури активів і пасивів, індикаторів капіталізації та рентабельності державних банків, які демонструють спроможність виконувати стабілізаційну функцію, навіть в умовах кризових явищ. Підкреслено, що адекватний рівень капіталу є основою для забезпечення ліквідності, інвестування в стратегічні сектори економіки та реалізації програм соціально-економічного розвитку.

Проведений аналіз динаміки чисельності структурних підрозділів та пристроїв самообслуговування, скорочення яких вказує на інтенсивне впровадження цифрових інновацій. Доведено, що цифровізація не лише сприяє оптимізації операційної ефективності, а й збільшує доступність банківських сервісів для населення, стимулює розширення онлайн-платформ та інтеграцію фінтех-рішень.

Здійснено SWOT-діагностику діяльності державних банків, яка дала змогу виявити сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози. За результатами цього аналізу визначено вектори мінімізації потенційних ризиків та підвищення управлінської ефективності.

Запропоновано першочергові завдання стосовно розробки стратегічних пріоритетів розвитку державних банківських установ. Сформульовано основні чинники їх діяльності в контексті військового конфлікту та на етапі повоєнного відновлення національної економіки, з подальшим галузевим розмежуванням.

Ключові слова: державні банки, функціонування банківської системи, воєнні виклики, банківський сектор України, економічна нестабільність, фінан-



сові інструменти, стабілізація економічної системи, фінансова стійкість, державна підтримка банків.

Savonik Tetiana Petrivna Lecturer, Novovolynsk Educational and Scientific Institute of Economics and Management, West Ukrainian National University, Novovolynsk, <https://orcid.org/0000-0002-5351-8642>

FEATURES OF THE FUNCTIONING OF STATE-OWNED BANKS IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WARTIME CHALLENGES AND ECONOMIC INSTABILITY

Abstract. The article examines the specific features of the functioning of domestic financial and credit institutions. The definitions of the terms “state-owned bank” and “bank with state participation” are уточнені, and their conceptual distinctions are delineated. The key financial instruments and principal vectors of functional activity of these institutions are analyzed, contributing to the formation of a comprehensive understanding of their role in the modern economic system.

An analysis of the structure of assets and liabilities, capitalization indicators, and profitability of state-owned banks is carried out, demonstrating their capacity to perform a stabilizing function even under crisis conditions. It is emphasized that an adequate level of capital serves as the foundation for ensuring liquidity, investing in strategic sectors of the economy, and implementing socio-economic development programs.

The conducted analysis of the dynamics in the number of structural units and self-service devices, the reduction of which indicates the intensive implementation of digital innovations, is presented. It is demonstrated that digitalization not only contributes to the optimization of operational efficiency but also enhances the accessibility of banking services for the population, stimulates the expansion of online platforms, and facilitates the integration of fintech solutions.

A SWOT analysis of the activities of state-owned banks was carried out, which made it possible to identify strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats. Based on the results of this analysis, key directions for minimizing potential risks and improving managerial efficiency were determined.

Priority tasks concerning the development of strategic priorities for the advancement of state-owned banking institutions are proposed. The main factors influencing their activities in the context of the military conflict and during the post-war recovery of the national economy are identified, with further sectoral differentiation.

Keywords: state-owned banks, functioning of the banking system, wartime challenges, banking sector of Ukraine, economic instability, financial instruments, stabilization of the economic system, financial stability, state support of banks.



Постановка проблеми. Функціонування державних фінансово-кредитних інститутів у банківській системі України становить одне з найбільш обговорюваних, а тому пріоритетних питань сучасної економічної науки. Ці установи відіграють фундаментальну роль у фінансовій системі держави. Вони здійснюють кредитування та надають фінансове сприяння реалізації урядових ініціатив з метою стимулювання економічного зростання, а також мінімізації системних ризиків.

Діяльність державних банків істотно сприяє соціально-економічному прогресу. Відповідно до покладених на них стратегічних функцій та цілей, вони зосереджують свою увагу на різноманітних сферах, включаючи фінансування інфраструктурних проєктів, надання позик суб'єктам малого та середнього підприємництва, сприяння агропромислому розвитку, підтримці житлового будівництва.

У сучасних умовах нестабільності функціонування економіки, в періоди криз та збройних конфліктів державні фінансово-кредитні інститути часто відіграють роль коригувальних елементів, здатних компенсувати недоліки ринкових механізмів, а тому гарантувати безперервність руху фінансових потоків.

Сьогодні державні банківські установи постають перед значними викликами, обумовленими динамічними трансформаційними змінами у банківському секторі, зокрема посиленням конкуренції з боку інших кредитно-фінансових установ, а також стрімким розвитком цифрових технологій. Важливого значення набуває їхня адаптація до цих трансформацій та забезпечення доступу клієнтів до інноваційних фінансових продуктів та послуг, із гарантуванням високого рівня безпеки та підтримки довіри.

Таким чином, ефективне функціонування державних банків є ключовим аспектом для забезпечення макрофінансової стабільності та сталого розвитку України, а також становить першочергове та вкрай актуальне завдання сучасної економічної науки, розв'язання якого сприятиме не лише об'єктивній оцінці їхньої дієвості в сучасних умовах, але й окресленню стратегічних напрямів подальшого розвитку та гармонізації з міжнародними фінансовими стандартами. У цьому контексті актуалізується необхідність аналізу ролі та цілей державних банків в період воєнних дій, їхньої операційної функціональності, а також впливу збройних конфліктів на стратегічний розвиток, особливо у світлі забезпечення фінансової стійкості та економічної відбудови держави у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна актуалізація досліджень щодо діяльності державних банків відбулася у зв'язку з глобальним та багатограним характером чергової економічної рецесії 2020-2021 років. Ця криза, спровокована пандемією COVID-19, супроводжувалася падінням валового внутрішнього продукту, зростанням рівня безробіття та порушенням світових логістичних мереж. У цей період не лише домогосподарства, а й великі



економічні суб'єкти потребували інтенсивної фінансової підтримки з боку держави.

У сучасних умовах воєнних викликів особливого значення набуває підтримка банківського сектору, що забезпечується передусім діяльністю державних банків. Це призвело до суттєвого посилення інтересу до особливостей функціонування даних установ, зокрема в контексті їх ключової ролі у забезпеченні фінансування в умовах, коли можливості приватного капіталу є обмеженими.

Так, інституції державного банківського сектору становлять об'єкт наукового інтересу для широкого кола вітчизняних дослідників, котрі зробили значний внесок у вивчення даного питання. Зокрема, розглянуто праці таких авторів як: Г. Бортніков, О. Борщук, А. Дробязко, А. Касич, К. Клименко, О. Любіч, Н. Матвійчук, Д. Олійник, А. Підкуйко, І. Коротенкова, А. Свистун.

Г. Бортніков, О. Любіч та Д. Гладких дослідили ключові аспекти функціонування державних фінансових установ України в контексті військового стану та окреслили рекомендації щодо збереження макрофінансової стабільності. Автори здійснили аналіз викликів, зумовлених військовою агресією, і запропонували дієві інструменти для підтримки стабільності банківського сектору та національної економіки [1].

А. Касич, О. Підкуйко та І. Коротенкова здійснили комплексний аналіз особливостей функціонування державних банківських установ України та їхнього значення для розвитку національної економічної системи. Автори зосередили увагу на вивченні ключових функцій, їхньої ролі у підтримці фінансової стабільності, розгляді проблематики монополістичних тенденцій, а також на перспективах адаптації світового досвіду [2].

К. Клименко зосередив свою увагу на аналізі впливу геополітичних ризиків на банківські установи державного сектору. Автор розглянув їхню стабілізаційну роль у фінансовій системі, механізми адаптації до кризових явищ та стратегічні перспективи розвитку, підкреслюючи при цьому першочергове значення підвищення інвестиційного потенціалу [3].

У науковому дослідженні О. Любіча, А. Дробязка та О. Борщука «Державні банки України як фактор забезпечення стабільності грошового обігу в умовах воєнного стану» системно розкрито значення державного банківського сектору для підтримання сталості монетарної та фінансової систем країни в умовах військової агресії. Автори зосередили увагу на аналізі ключових механізмів, за допомогою яких державні фінансові установи виступають суттєвими стабілізуючими елементами національної економіки [4].

У статті О. Любіча та Д. Олійника «Еволюція ролі державних банків у економіці» здійснено комплексний аналіз трансформації та стратегічного значення державних банківських інституцій на різних етапах історичного розвитку.



Зокрема, вивчено їхній вплив на економічний розвиток України. Автори відстежили перетворення цих установ від первинних механізмів державної підтримки до стабілізаторів національної фінансової системи [5].

У науковій публікації О. Любіча, Д. Олійника та А. Свистуна під назвою «Стратегічні імперативи функціонування банків державного сектору на повоєнному етапі» проаналізовано пріоритетні аспекти модернізації та еволюції банківських інституцій державного сектору в умовах повоєнного відновлення. Дослідники наголосили на потребі розробки оновленої концепції державної участі у фінансовій структурі, що покликана забезпечити макроекономічну стабільність та підвищення інвестиційного потенціалу держави [6].

Н. Матвійчук наголошує, що актуальні тенденції розвитку державних банківських установ охоплюють зміцнення капітальної бази, забезпечення фінансової стабільності, посилення кредитної підтримки, інтенсифікацію цифровізації та підвищення інвестиційної привабливості. Водночас, їхнє стратегічне значення в контексті повоєнного відновлення визначається функцією стимулювання інноваційного розвитку [7].

Метою статті є формування інтегрального уявлення про місце державних банківських установ як визначальних стабілізуючих елементів економічної системи, ґрунтовний аналіз особливостей функціонування державних банківських установ України в контексті кризових змін та макроекономічної нестабільності, окреслення стратегічних векторів їхнього розвитку в контексті сучасних воєнних загроз і викликів повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Фінансова система України функціонує як складна структура, де державні банки відіграють роль ключових системних елементів, що сприяють забезпеченню макрофінансової стабільності та розвитку. На етапі подолання наслідків економічних потрясінь, ці установи виконують визначальну функцію у підтримці підприємницької діяльності, забезпеченні потреб громадян та реалізації пріоритетних державних ініціатив. Вони не лише залучають та акумулюють фінансові ресурси, а й здійснюють стратегічні інвестиції, фінансуючи програми кредитування агропромислового сектору, інфраструктурні проекти та іпотечні програми для населення.

З цієї точки зору, державні банки розглядаються не лише як фінансові установи, а як важливі інструменти реалізації соціально-економічної політики держави, що забезпечують досягнення балансу між фінансовою стабільністю та поступальним розвитком у період економічного відродження (табл 1).



Таблиця 1

Фундаментальні параметри та специфіка діяльності державних банків

Ключові параметри	Характеристика діяльності
Цільове спрямування	- гарантування дотримання соціальних та екологічних норм; - спрямованість на довгостроковий горизонт планування та антициклічне регулювання фінансових потоків; - цілеспрямований розподіл фінансових активів до суб'єктів з пріоритетними потребами та потенціалом максимальної ефективності; - сприяння реалізації концепції економічного зростання держави
Стратегія операційної діяльності	- інституціоналізація комплексної системи оцінювання ефективності та постійного моніторингу реалізації стратегічних ініціатив та прийнятих інвестиційних рішень; - забезпечення збалансованого та ефективного поєднання публічних та приватних джерел капіталу; - виважений відбір пріоритетних напрямів та адекватних форм реалізації інвестиційних проектів
Ефективне управління	- запровадження політики прозорості, що передбачає проактивне розкриття інформації та забезпечення вільного доступу до неї; - гарантування незалежності від неналежного політичного втручання з боку органів державної влади; - сприяння активній участі інститутів громадянського суспільства у процесах формування та реалізації державної політики; - розбудова ефективної системи підзвітності, що включає незалежні моніторингові дослідження та функціональні механізми розгляду звернень
Фінансова стійкість	- визначення пріоритетності досягнень у сфері розвитку перед комерційною вигодою; - обґрунтованість фінансових операцій, що здійснюються за рахунок публічних ресурсів; - забезпечення реінвестування всіх отриманих доходів; - оптимальне стимулювання персоналу з метою досягнення суспільного добробуту

Сформовано автором за даними [2]

Функціонування державних банків в Україні регулюється відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність» [8], який визначає державний банк як установу, сто відсотків статутного капіталу якої належить державі.

З функціональної точки зору, державний банк є фінансовою інституцією, основною метою якої є виконання ролі фінансового агента уряду в процесі реалізації державних програм соціально-економічного розвитку, а не максимізація прибутку. Його статутний капітал на сто відсотків формується за рахунок державних органів влади, управління ним підпорядковане цим органам, а ступінь державного контролю регулюється відповідною нормативно-правовою базою [2].



Поряд з державними банками, в економічній системі також функціонують банківські установи з державною участю. Це організації, над активами яких державні органи або державні підприємства здійснюють прямий чи опосередкований контроль, або ж коли держава, прямо чи опосередковано, на постійній чи тимчасовій основі, входить до їхнього капіталу з різною часткою та цілями (рис. 1).

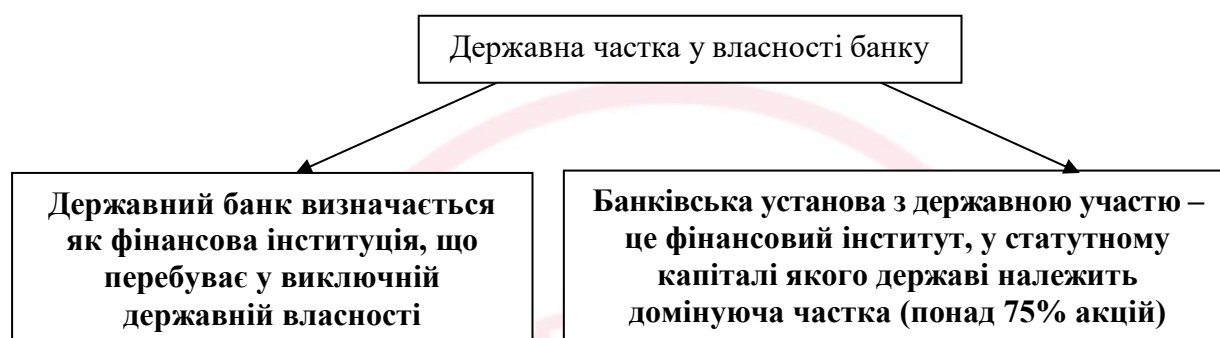


Рис. 1. Державна участь у формуванні банківського капіталу
Побудовано автором за даними [2]

На нашу думку, між концепціями «державний банк» та «банк з державною участю» не спостерігається суттєвих розбіжностей, оскільки обидві категорії інституцій контролюються державою та є фундаментальною складовою фінансової системи України, виконуючи функцію інтеграції суспільно-економічних цілей із забезпеченням ринкової ефективності.

Нині в Україні функціонує 5 таких банків – АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк», ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Сенс Банк» (табл. 2).

Проте Кабінет Міністрів ухвалив рішення про пришвидшення реформ в управлінні державними банками. Так, АТ «Сенс Банк» має бути приватизований у 2026 році: продаж його активів є частиною зобов'язань перед міжнародними партнерами. Також, пріоритетним об'єктом для приватизації залишається ПАТ АБ «Укргазбанк», щодо зміни власності якого наразі триває підготовка [10].

Станом на 01.05.2026 року в Україні нараховується 58 діючих комерційних банків [11].



Таблиця 2

Державні банки України та банк з державною участю: основні фінансові інструменти та функціональні напрями

Назва Банку	Частка Держави	Ключові послуги та напрями діяльності
АТ КБ «ПриватБанк»	100 %	Роздрібне обслуговування, онлайн-банкінг, кредитні картки, POS-кредитування, програми для МСП, цифрові платежі
АТ «Укресімбанк»	100%	Фінансування експорту та імпорту, підтримка зовнішньоекономічних операцій, кредитування стратегічних підприємств, валютні операції
АТ «Ощадбанк»	100%	Обслуговування населення, соціальні виплати, іпотечні програми, підтримка малого бізнесу, цифрові сервіси (Oschad 24/7)
ПАТ АБ «Укргазбанк»	94,94%	«Зелений банк» – фінансування енергоефективних і екологічних проєктів, кредити для бізнесу, муніципальні програми, ESG-ініціативи
АТ «Сенс Банк»	100%	Роздрібне обслуговування населення (картки, депозити, кредити, іпотека), цифрові сервіси через Sense SuperApp, підтримку малого та середнього бізнесу (онлайн-рахунки, еквайринг, програми фінансування), а також державні програми («Оселя», військові облигації)

Сформовано автором за даними [9]

Державні банки та установи з державною участю складають 8,6 % від загальної кількості комерційних банків, проте вони займають значну частку ринку. Тому, вважаємо за необхідне детально дослідити показники їх діяльності.

Комплексний аналіз структури активів та пасивів фінансових інституцій державного сектору виявляє значні зміни у фінансових показниках, котрі слугують свідченням послідовного зміцнення ринкових позицій цих установ у національній банківській системі (табл 3).

Таблиця 3

Динаміка структури активів і зобов'язань державних банків

Показник	01.01.2025 (млн. грн.)	01.01.2026 (млн. грн.)	Зміни (млн. грн.)	Зміни (%)
Чисті активи, усього	1816522	2082111	+265 589	+14,6
Загальні активи, усього	2087102	2191735	+104 633	+5,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	177555	189191	+11 636	+6,6
Кредити та заборгованість клієнтів	416969	518845	+101 876	+24,4



Показник	01.01.2025 (млн. грн.)	01.01.2026 (млн. грн.)	Зміни (млн. грн.)	Зміни (%)
ОВДП	668384	702618	+34 234	+5,1
Зобов'язання, усього	1644295	1879658	+235 363	+14,3
Кошти банків	6234	4709	-1 525	-24,5
Кошти клієнтів	1503864	1714387	+210 523	+14,0

Сформовано автором за даними [12]

Так, збільшення чистих активів свідчить про посилення капітальної бази та підвищення можливостей банків щодо забезпечення фінансової стабільності. Загальні активи, що також зафіксували приріст, відображають помірну динаміку нарощування ресурсної бази. При цьому кредити та заборгованість клієнтів збільшилися майже індикують на 25 %, підтверджуючи активізацію кредитної діяльності та розширення фінансування економіки. Позитивною є також динаміка інвестицій у державні цінні папери (ОВДП), які зросли більш ніж на 5 %, що вказує на підтримку державних фінансів.

Зобов'язання банків збільшилися, переважно за рахунок приросту коштів клієнтів, що відображає високий рівень довіри бізнесу та населення до державних фінансових установ. Водночас, кошти банків скоротилися майже на 25 %, що може свідчити про зменшення міжбанківських операцій та переорієнтацію на внутрішні джерела формування ресурсів.

Розглянемо детальніше зміни в кредитній діяльності та динаміку залучених коштів від клієнтів державних банків протягом 2025 року (рис. 2, 3).

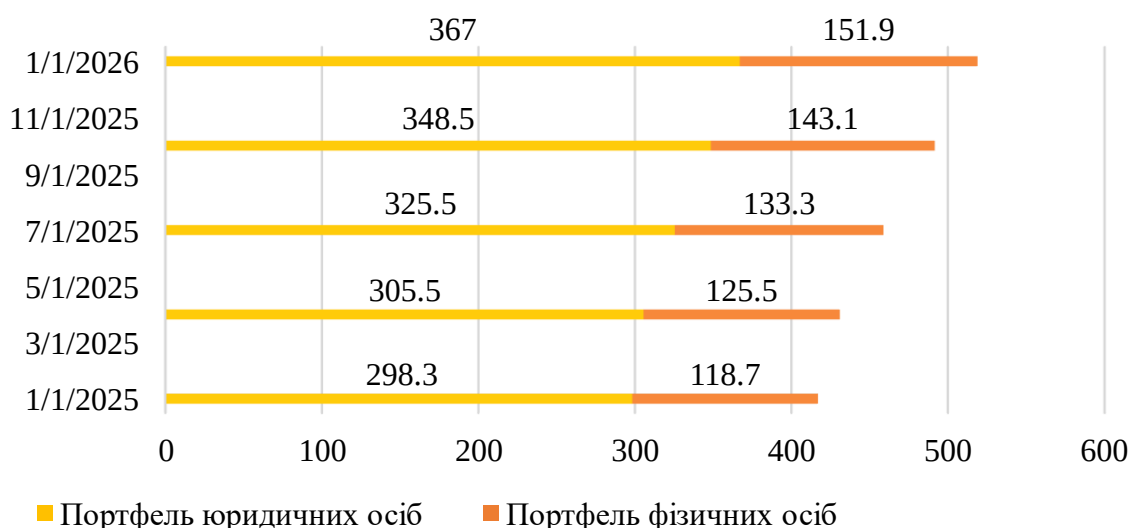


Рис. 2. Динаміка кредитів та заборгованості державних банків, млрд. грн.

Побудовано автором за даними [12]



Аналіз динаміки кредитів та заборгованості державних банків у розрізі юридичних та фізичних осіб протягом 2025 року дає змогу простежити поступове нарощування кредитного портфеля. Зростання показників у корпоративному сегменті свідчить про активізацію фінансування підприємств, що є важливим чинником підтримки економічної діяльності та розвитку бізнесу. Водночас, збільшення кредитів фізичних осіб демонструє підвищення попиту населення на банківські продукти, що відображає розширення роздрібного сегмента. Така динаміка є показовою для оцінки рівня кредитної активності та визначення ролі державних банків у забезпеченні фінансової стійкості системи.

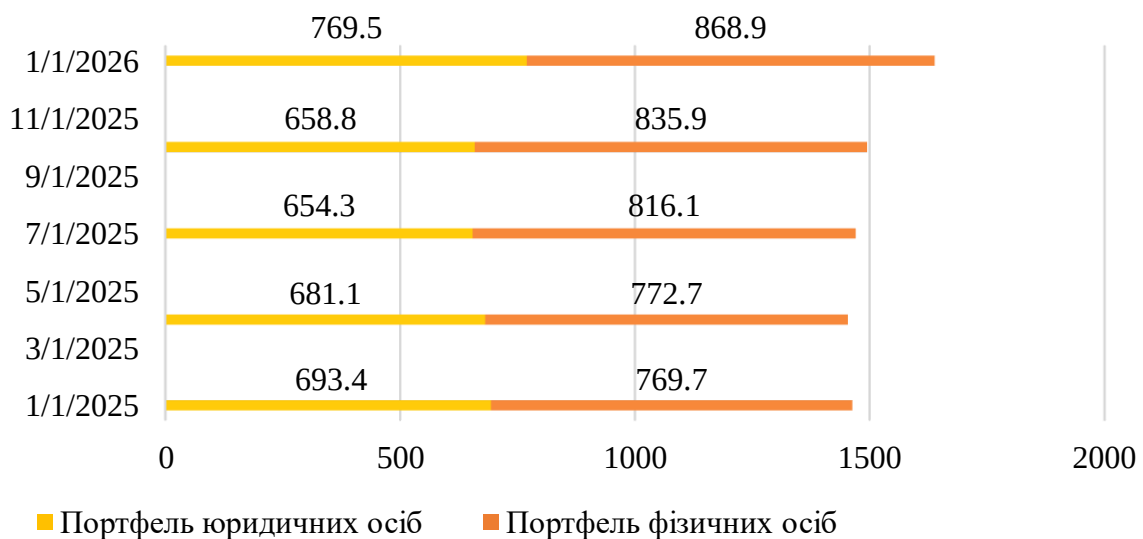


Рис. 3. Динаміка коштів клієнтів державних банків, млрд. грн.
 Побудовано автором за даними [12]

Зміни обсягу коштів клієнтів державних банків, розподілених між юридичними особами та населенням, протягом 2025 року дає змогу оцінити динаміку обсягу депозитів та ступінь довіри до банківських установ. Так, у корпоративному секторі спостерігаються коливання показників із поступовим зростанням наприкінці року, що вказує на активізацію діяльності підприємств та їхню готовність розміщувати кошти у державних банках. Водночас кошти фізичних осіб демонструють послідовне зростання протягом року, що підтверджує важливе значення населення у формуванні банківських ресурсів та акцентує високий рівень довіри до банківської системи.

Важливими є питання створення та ефективного застосування банківського капіталу. Капітал банку слугує ключовим економічним показником, що відображає рівень його фінансової стабільності, надійності та спроможності протистояти можливим викликам. Водночас, результативність роботи банківських



установ є значним індикатором їх конкурентних переваг, прибутковості та стабільної роботи в динамічному ринковому середовищі.

Забезпечення оптимального обсягу капіталу та його раціональне використання безпосередньо впливають на підсумки діяльності банку, оскільки створюють передумови для розширення активних операцій, підвищення довіри з боку клієнтів та інвесторів, а також дотримання встановлених регуляторних норм. Тому, проаналізуємо капітал та фінансову ефективність державних банків, що є визначальними індикаторами їхньої стабільності та дієвості (табл 4).

Упродовж аналізованого періоду статутний капітал залишився майже незмінним, що вказує на стабільність ключової інституційної підтримки та відсутність суттєвих змін у його структурі. Власний капітал збільшився майже на 20 %, що є сприятливим показником для банківської системи, оскільки демонструє накопичення фінансових ресурсів та зміцнення спроможності покривати ризики. Регулятивний капітал зріс на майже 4 %, підтверджуючи дотримання банками вимог наглядових органів та зростання їхньої спроможності підтримувати необхідні нормативи достатності капіталу. Чистий прибуток після оподаткування збільшився майже на 6,5 млн. грн., що підтверджує ефективність операційної діяльності та здатність державних банків генерувати додану вартість, навіть попри існуючі макроекономічні труднощі.

Таблиця 4

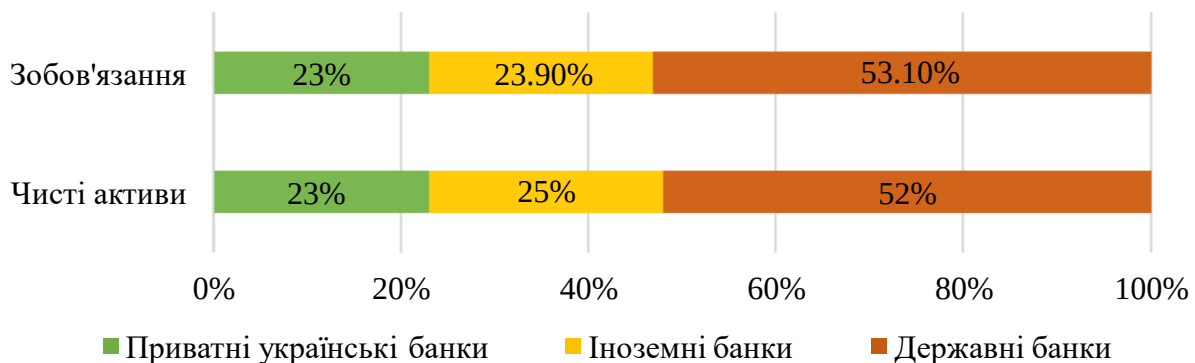
Показники капіталу та прибутковості державних банків

Показник	01.01.2025 (млн. грн.)	01.01.2026 (млн. грн.)	Зміни (млн. грн.)	Зміни (%)
Статутний капітал	343 147	343 686	+539	+0,2
Власний капітал, усього	172 226	202 454	+30 228	+17,6
Регулятивний капітал	122 564	127 337	+4 773	+3,9
Прибуток/(збиток) після оподаткування	55 964	62 455	+6 491	-*

*відсотковий вимір змін у цьому випадку не наводиться через особливості розрахунку даного показника

Сформовано автором за даними [12]

Сьогодні державні банки володіють суттєвою часткою ринку, а їхня діяльність має прямий вплив на соціально-економічні процеси та добробут громадян. З метою кращого розуміння значення державних банків, проаналізуємо структуру зобов'язань та чистих активів усіх комерційних банків України (рис. 4).



* Без врахування неплатоспроможного банку

Рис. 4. Показники зобов'язань та чистих активів банків України, %
Побудовано автором за даними [12]

У структурі пасивів банківської системи найбільшу питому вагу займають державні фінансово-кредитні установи. Це свідчить про їхню центральну роль у формуванні ресурсної основи фінансової системи. Вони концентрують значну частину коштів клієнтів та інституцій, сприяючи забезпеченню стабільності та контрольованості галузі.

Частка іноземних банків становить близько 25 %, як у пасивах, так і у чистих активах. Їхня функція полягає у сприянні доступу до міжнародного капіталу та інтеграції вітчизняної фінансової системи у глобальні ринки. Проте, їхня питома вага нижча, порівняно з державними інституціями, що вказує на обмежений системний вплив.

Приватні вітчизняні банки демонструють стабільну частку – 23 % в аналізованих показниках, що підкреслює їхню стійкість та здатність зберігати позиції на внутрішньому ринку, хоча загальний вплив на фінансову стабільність є помірним.

Таким чином, представлені дані ілюструють, що структура банківського сектору України характеризується високою функціональністю державних банків, які контролюють понад половину активів і пасивів. Ця конфігурація сприяє макрофінансовій стійкості, але водночас породжує потенційні ризики, пов'язані з залежністю від державної політики та ефективності управлінських рішень.

Проаналізуємо загальні активи державних банків більш конкретно, за 5 років, виокремлюючи із сукупності АТ КБ «ПриватБанк», який посідає провідні позиції серед усіх українських банків. Ринкова частка фінансово-кредитної установи є настільки суттєвою, що для забезпечення аналітичної об'єктивності, її виділення надасть можливість глибше усвідомити ступінь впливу на загальну динаміку розвитку банківського сектору України (рис. 5).

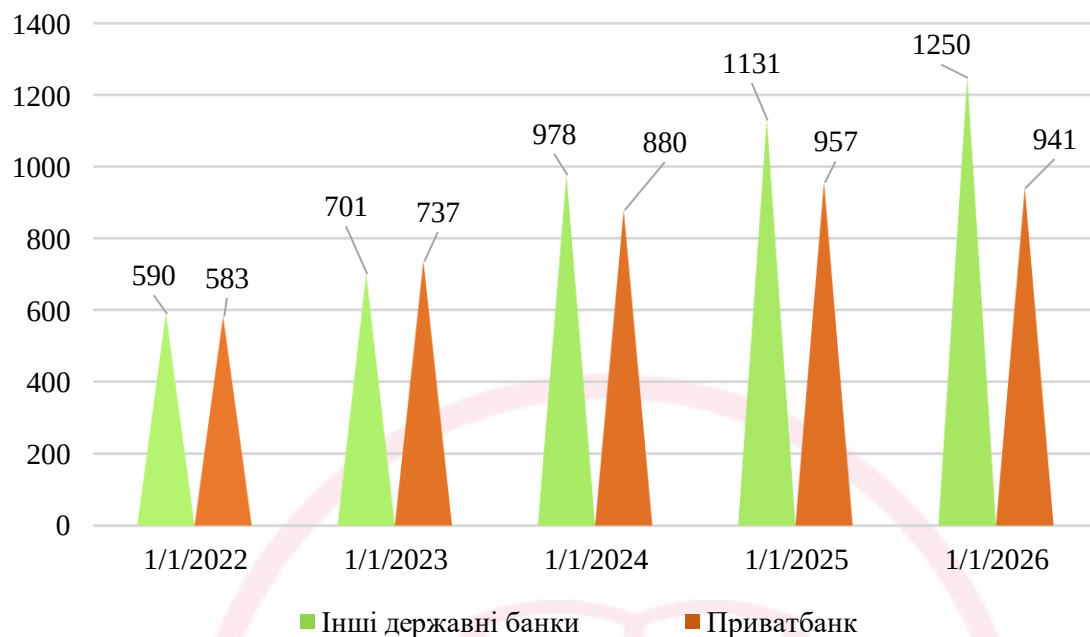


Рис. 5. Динаміка загальних активів АТ КБ «ПриватБанк» та інших державних банків, млрд. грн.

Побудовано автором за даними [13]

Портфель активів інших державних банків характеризується послідовною та виразною динамікою збільшення. За період з початку 2022 року, до початку 2026 року відбувся приріст у розмірі майже 112 %. Така тенденція підкреслює зміцнення позицій державних фінансових інститутів у національній фінансовій системі, їхню спроможність консолідувати капітал та сприяти підтримці макрофінансової стабільності. Винятково інтенсивні темпи приросту спостерігалися у 2023-2024 роках, що, ймовірно, зумовлено поживавленням кредитної діяльності та підтримкою реалізації державних програм.

Загальній тенденції АТ КБ «ПриватБанк» демонструє теж позитивну динаміку розвитку, оскільки його активи збільшувалися з 2022 до кінця 2024 року, що становить приріст у 61%. Однак, з початку 2025 року до початку 2026 року простежується тенденція до сповільнення та незначного скорочення обсягів активів порівняно з максимальним досягнутим показником. Ця особливість може вказувати на входження банку в фазу стабілізації після періоду інтенсивного розширення та на уповільнення темпів зростання в контексті існуючих ринкових обмежень.

З метою визначення ролі державних банків та наочної демонстрації частки активів, яку контролюють державні установи, порівняно з іншими групами банків, проаналізуємо розподіл сукупних чистих активів фінансових установ України, у період 2022-2025 років (рис. 6).

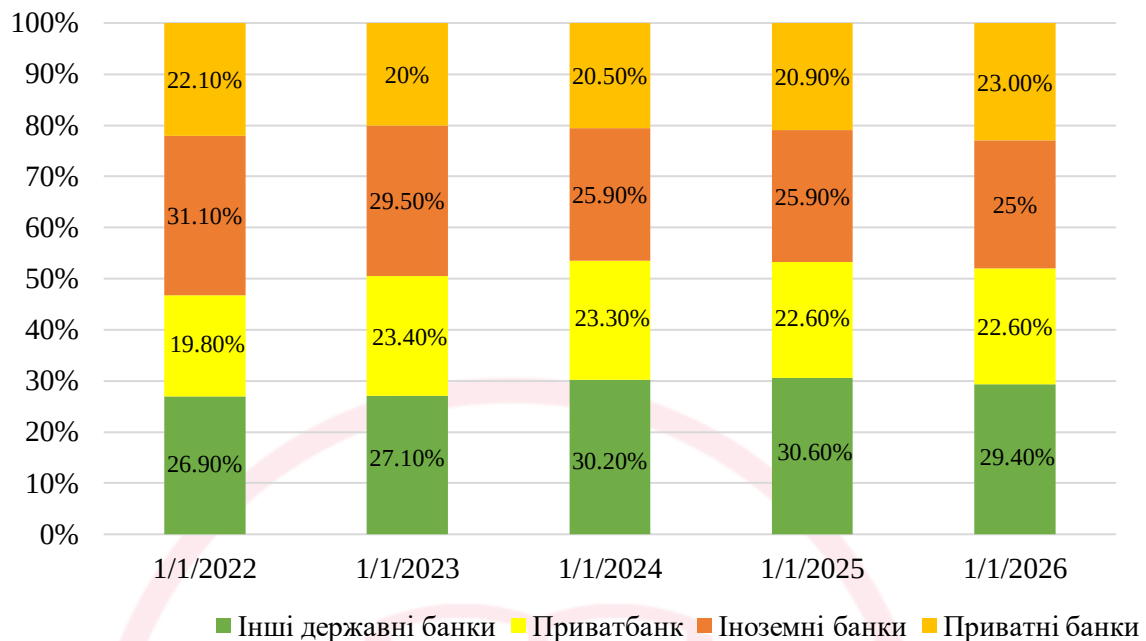


Рис. 6. Динаміка сукупних чистих активів за групами банків, %
 Побудовано автором за даними [13]

Рисунок демонструє послідовне зміцнення позицій державних банків на тлі одночасного скорочення частки іноземних фінансових установ.

Зокрема, у 2022 році іноземні банки володіли найбільшим сегментом, тоді як інші державні банки мали майже 27 %, а АК КБ «ПриватБанк» – майже 20 %. У подальші роки спостерігалось зростання частки державних банків: так, до 2025 року, показник інших державних банків сягнув за 30 %, а АК КБ «ПриватБанк» підтримував стабільний рівень близько більше 20 %. Водночас іноземні банки поступово втрачали свої позиції, знизившись до 25 % на початку 2026 року. Приватні банки демонстрували відносну стабільність у діапазоні трохи більше 20 %, що свідчить про їхню стійкість, але без суттєвого розширення присутності на ринку.

Разом державні банки формують понад половину чистих активів банківської системи України. Це, ймовірно, є наслідком державної стратегії з підтримки фінансової стабільності та зменшення залежності від іноземного капіталу, а також підкреслює вирішальну роль державних банків у забезпеченні стійкості банківської системи України.

Одним із ключових завдань для розвитку державних фінансових установ є удосконалення структури їхніх фізичних відділень, розширення спектру дистанційних послуг та підвищення продуктивності використання наявних ресурсів. В умовах глибокої діджиталізації фінансової галузі звичні підходи до побудови банківської інфраструктури зазнають кардинальних змін, що обумовлює необ-



хідність перегляду значення традиційних офісів у системі надання банківських сервісів.

Зменшення кількості неефективних відділень паралельно з активним розвитком електронних сервісів дозволяє фінансовим установам скорочувати операційні витрати, прискорювати обслуговування клієнтів та гарантувати ширший доступ до банківських продуктів (рис. 7).

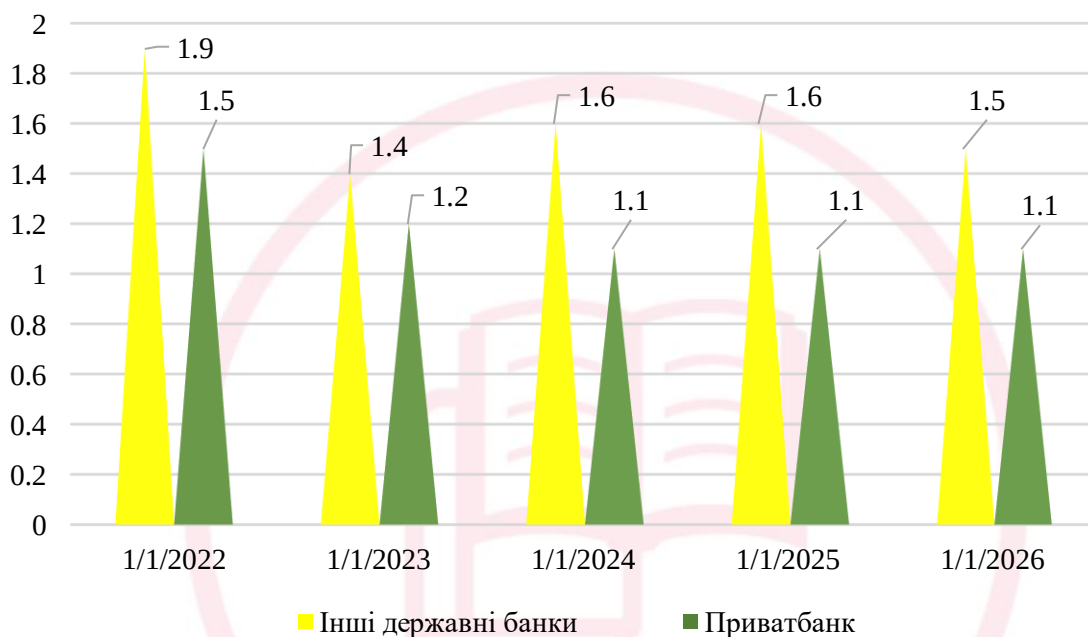


Рис. 7. Показники кількості структурних підрозділів АТ КБ «ПриватБанку» та інших державних банків, тис. од.

Побудовано автором за даними [13]

Відповідно до аналізу, державні банківські установи з 2022 року демонстрували розгалужену мережу відділень, що включала майже 3,4 тисячі. Протягом 2022 року було зафіксовано її скорочення до 2,6 тисяч. У період 2024-2025 років кількість філій збільшилася, після чого у кінці 2025 року відбулася фіксація показника на позначці 2,6 тисяч. Дана динаміка підкреслює стійку тенденцію до значного скорочення, і поштовхом до неї стало декілька факторів.

Одним з них є повномасштабне вторгнення. Через потребу в зниженні витрат в умовах зменшення прибутків і попиту на банківські послуги в окремих регіонах унаслідок демографічних втрат людського капіталу (через виїзд з країни, особливо молоді та людей найбільш активного віку) і спаду підприємницької активності.

Іншим чинником є тенденція, що узгоджується з глобальними векторами цифровізації та розвитком віддалених банківських сервісів. Цифрова трансфор-



мація державних фінансових установ є нагальною вимогою, зумовленою динамічним розвитком фінансового сектору та потребою у зміцненні його стабільності й підвищенні конкурентоспроможності на міжнародній арені. Цей процес виступає базовим механізмом для системної модернізації банківського сектору, сприяючи переходу від застарілих операційних моделей до передових технологічних рішень, які повною мірою відповідають сучасним запитам споживачів фінансових послуг та глобальним нормативам.

Впровадження цифрових технологій сприяє зростанню операційної ефективності шляхом автоматизації робочих процесів, що оптимізує операційні витрати та скорочує тривалість надання послуг. Вона також гарантує прозорість та посилений контроль, оскільки системи цифрового управління уможливають поглиблений моніторинг транзакцій та мінімізують корупційні ризики. Окрім того, цифровізація підвищує географічну та часову доступність послуг завдяки впровадженню дистанційних каналів обслуговування, таких як онлайн-банкінг та мобільні застосунки, що є критично важливим для територій з обмеженим доступом до традиційної банківської інфраструктури.

Однак, цей трансформаційний процес має й істотні соціальні наслідки. Зокрема, якщо в урбанізованих центрах скорочення філій може бути малопомітним, то в аграрних регіонах воно потенційно може спричинити фінансове обмеження доступу для певних категорій населення, передусім для осіб похилого віку та тих, хто не інтегрований у цифрову екосистему.

Тому, для державних фінансових установ важливим завданням є балансування між широкою доступністю послуг та активним застосуванням цифрових технологій. Адже, діджиталізація створює передумови для розробки нових інноваційних продуктів, зокрема електронних платіжних засобів та цифрових кредитних платформ, а також суттєво посилює рівень кібернетичної безпеки через інтеграцію передових систем захисту інформації та хмарних технологій. Окрім цього, вона сприяє ефективнішому виконанню державними банківськими установами їхніх соціальних обов'язків, зокрема у сфері соціального захисту населення, а також поглибленню міжнародної співпраці, оскільки спільні цифрові стандарти полегшують взаємодію зі світовими фінансовими організаціями.

Одним із ключових індикаторів цифрової трансформації державних фінансових установ є розгалужена інфраструктура засобів самообслуговування (банкоматів, платіжних терміналів тощо). Враховуючи значний масштаб клієнтського сегменту, державні банківські установи, як правило, підтримують розгалужену інфраструктуру відповідних інструментів (рис. 8).

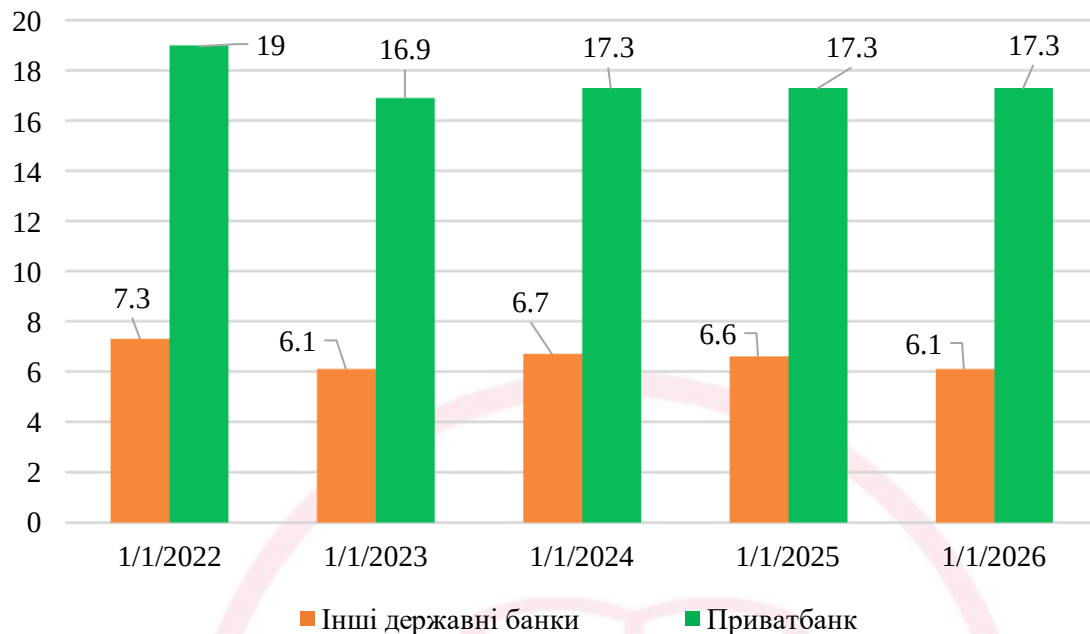


Рис. 8. Показники кількості пристроїв самообслуговування АТ КБ «ПриватБанку» та інших державних банків, тис. од.

Побудовано автором за даними [13]

На початку 2022 року державні фінансові установи володіли понад 26 тисячами пристроїв. До початку 2023 року їхній парк обладнання скоротився до 23 тисяч одиниць, а потім відбулося часткове зростання до 24 тисяч. Станом на початок 2025 року цей показник зберігав майже незмінний рівень, становлячи 23,9 тисячі одиниць, але до кінця того ж року знову знизився до 23,4 тисячі.

Зменшення чисельності технічних засобів клієнтського самообслуговування вважається цілком обґрунтованим у контексті оптимізації філіальної мережі. Окрім того, оперативне відновлення функціонування фінансових установ на деокупованих регіонах зберігає пріоритетний статус, із забезпеченням належного рівня безпеки для співробітників та споживачів фінансових послуг. Проте, нестабільність розвитку сучасної економіки поглиблює цифрову трансформацію банківської системи України, перетворюється з об'єктивної тенденції на стратегічну першочерговість [14].

В цьому контексті доцільним є проведення стратегічного аналізу діяльності державних фінансово-кредитних інституцій, який використовується для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що мають вплив на діяльність досліджуваних установ (рис. 9).

Отже, державні фінансові інституції характеризуються фундаментальною фінансовою стійкістю, обумовленою державною підтримкою, реалізують суспільно орієнтовану місію та володіють розгалуженою інфраструктурною мережею, що гарантує широку доступність фінансових послуг. Водночас їхнє



функціонування обмежується надмірними бюрократичними процедурами, політичним впливом, недостатньою гнучкістю та відставанням у цифровій трансформації. Зовнішнє середовище надає можливості, зумовлені економічним зростанням, залученням іноземних інвестицій, міжнародною кооперацією та впровадженням інноваційних технологій. До основних ризиків належить посилення конкуренції, зміни в регуляторній політиці, макроекономічна нестабільність та стрімка діджиталізація фінансового ринку.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- державне забезпечення фінансової стабільності; - виконання соціально значущих функцій; - доступ до стратегічних аналітичних даних; - наявність розвиненої інфраструктурної бази; - високий ступінь довіри з боку громадськості; - спроможність до реалізації державних стратегічних ініціатив; - виконання системно-стабілізуючої функції у фінансовому секторі.	- потенційна втрата фінансового суверенітету; - деградація операційної ефективності; - недостатня інтеграція цифрових технологій; - надмірна адміністративна обтяженість; - інертність у імплементації інноваційних підходів; - значний обсяг адміністративних витрат; - загроза політичного маніпулювання; - обмежена конкурентоспроможність у сфері цифрового банкінгу; - високий рівень проблемних активів.
Зовнішні можливості:	Загрози:
- впровадження прогресивних технологічних рішень; - стимулювання економічного прогресу; - приваблення зовнішнього капіталу; - залучення до ініціатив з економічної ревіталізації; - поглиблення міжнародної взаємодії; - масштабування кола програмних партнерств; - системна інтеграція у міжнародні розрахункові мережі; - долучення до світових проектів зі сталого поступу; - колаборація з провідними технологічними суб'єктами.	- посилення регуляторних вимог до обсягів капіталу; - інтенсифікація конкурентного середовища у сегменті соціальних ініціатив; - потенційний вплив зовнішніх політичних факторів; - деградація конкурентної переваги, зумовленої інформаційними активами; - моральне та фізичне зношування інфраструктурних об'єктів; - зростання операційних витрат на утримання та модернізацію мережевої інфраструктури; - імовірність зниження рівня довіри та лояльності з боку ключових стейкхолдерів; - значна обумовленість функціонування державною підтримкою.

Побудовано автором

Рис. 9. SWOT-аналізу фінансових установ державної власності



З метою мінімізації ризикових чинників та гарантування стабільного функціонування державних фінансових інститутів, рекомендується інтегрувати комплексний підхід, що включає такі напрями:

- управління кризовими ситуаціями – формування стратегій забезпечення безперервності операційної діяльності, розробка резервних стратегій та механізмів оперативного реагування на дестабілізуючі події;

- інформаційна та комунікаційна безпека – впровадження передових систем кіберзахисту від кібернетичних ризиків, архівування та копіювання даних, багатофакторна автентифікація користувачів та контроль доступу;

- моніторинг кіберризиків – формування оперативних центрів реагування на кіберінциденти, застосування інструментів аналізу великих даних для прогнозного моделювання потенційних загроз, безперервний аудит інформаційних систем;

- моделювання потенційних сценаріїв деструктивних кібервпливів та надзвичайних подій із застосуванням імітаційних методів – прогнозування наслідків різних варіантів розвитку подій;

- розвиток професійної кваліфікації персоналу – систематичне проведення навчальних програм з питань кібербезпеки, антикризового управління та ризик-менеджменту;

- усунення потенційного політичного втручання – створення незалежних наглядових органів, структурне відокремлення управлінських функцій від політичних процесів та формування відкритих механізмів прийняття рішень;

- фінансова стабільність – формування стратегічних резервних капіталів, диверсифікація фінансових джерел, залучення міжнародної фінансової допомоги для підтримання ліквідності;

- цифрова трансформація – активне розширене впровадження дистанційних сервісів та мобільних застосунків, автоматизація базових операційних процесів з метою мінімізації вразливості від традиційної матеріально-технічної інфраструктури;

- міжнародна співпраця – **інтеграція у світову фінансову систему**, обмін передовим досвідом та практиками із закордонними фінансовими установами, залучення до програм міжнародних фінансових організацій.

Таким чином, для сектору державних банківських установ важливим завданням є посилення стійкості до ризикових факторів, зумовлених військовими конфліктами, що передбачає ефективне згладжування виявлених загроз та оптимізацію загальної операційної ефективності.

Пріоритетним завданням постає формулювання та визначення стратегічних орієнтирів, серед яких слід виділити такі:

- сприяння фінансовому забезпеченню пріоритетних секторів економіки та життєво важливих інфраструктурних об'єктів;



- забезпечення універсальної доступності фінансових послуг для споживачів, із пріоритетом захисту їхніх прав та інтересів, особливо у контексті реалізації програм соціального захисту, при умові гарантування фізичної безпеки персоналу фінансової установи [15];

- формування сприятливих умов для оперативного та повномасштабного відновлення фінансових сервісів, а також гарантування функціональної стабільності та безперебійності операційної діяльності державних фінансових установ;

- розробка, впровадження та безперервне супроводження функціонування інтегрованої системи безпеки, що охоплює фізичний захист (як центральних офісів, так і віддалених структурних підрозділів, включно із захистом персоналу), безпеку операційних систем (зокрема в контексті застосування хмарних технологій), а також кібернетичну безпеку;

- впровадження стратегій ризик-менеджменту, які передбачають моніторинг та мінімізацію потенційних загроз безпеці (фізичній, фінансовій, кібернетичній, операційній), а також розробка та активація механізмів мінімізації та нівелювання наслідків кризових ситуацій та матеріалізованих ризиків;

- гарантування безперебійної та результативної діяльності управлінського апарату фінансової установи з метою своєчасного ухвалення стратегічних та тактичних управлінських рішень;

- підтримка фінансової стійкості фінансових установ, що передбачає систематичний моніторинг потенційних загроз, своєчасне реагування на ідентифіковані ризики, а також превентивні заходи для їхньої профілактики.

Наведені стратегічні орієнтири державних фінансових установ у період військового конфлікту та повоєнної відбудови спрямовані на забезпечення економічної стабільності, гарантування безпеки клієнтів та персоналу, підтримання безперервності критичних фінансових операцій та перманентної модернізації банківської інфраструктури, що формує надійний фундамент для довгострокової стабільності та прогресивного розвитку.

З огляду на вище викладене, ключовими орієнтирами функціонування державних банківських установ в умовах воєнного стану та на етапі післявоєнної відбудови національної економіки, з подальшою диференціацією за галузевими пріоритетами, вважаємо наступні.

1. Підтримка економічної стійкості суб'єктів: надання фінансової допомоги підприємствам, що зазнали збитків внаслідок збройної агресії, а також тим, що забезпечують критично важливі потреби оборонного сектору та цивільного населення, постраждалого від воєнних дій.

2. Агропромисловий комплекс: гарантування національної продовольчої безпеки шляхом фінансування сезонних аграрних робіт та супутніх секторів (наприклад, ресурсного забезпечення паливом, добривами, посівним матеріалом, засобами захисту рослин)



3. Критична інфраструктура: забезпечення безперебійного функціонування об'єктів та систем, що мають життєвоважливе значення для національного життєзабезпечення.

4. Продовольчий сектор: гарантування сталості постачання продуктів харчування для населення через оптимізацію харчової індустрії та роздрібної дистрибуції.

5. Відновлення інфраструктури: реконструкція та модернізація соціальних, транспортних та критичних об'єктів, пошкоджених або зруйнованих внаслідок військового конфлікту.

6. Транспортно-логістичний комплекс: розробка та впровадження інноваційних логістичних рішень для підвищення резилієнтності національної економіки.

7. Переміщення економічної діяльності: фінансова підтримка суб'єктів господарювання, які здійснюють евакуацію з територій, охоплених активними бойовими діями.

8. Нарощування внутрішнього виробництва: стимулювання розвитку національних виробничих потужностей з метою заміщення імпорту продукції, що походила з держав-агресорів.

9. Цифрова трансформація та інновації: сприяння поглибленню цифровізації, розвитку фінансових технологій та зміцненню кібербезпеки.

10. Енергетичний сектор: залучення інвестицій у розвиток альтернативних джерел енергії, модернізацію енергетичної інфраструктури та підвищення енергетичної ефективності.

11. Мікро-, мале та середнє підприємництво: формування та впровадження цільових фінансових програм для стимулювання підприємницької активності та генерації зайнятості.

12. Соціальний розвиток: підтримка програм у сферах забезпечення житлом, функціонування системи охорони здоров'я та реалізації освітніх ініціатив.

13. Зовнішньоекономічна діяльність: поглиблення інтеграції національної економіки у світові ринки та стимулювання експортної активності підприємств.

Лише з дотриманням стратегічних напрямів, кінцевою метою втілення яких є формування сучасної, високоефективної та стійкої системи державних банківських установ, яка відповідатиме актуальним потребам національної економіки та соціуму, сприятиме фінансовій стабільності та забезпечуватиме загальний прогрес держави.

Висновки. Досягнення стабільного функціонування державного банківського сектора передбачає впровадження цілісного та різновекторного підходу, котрий включає трансформацію базових складових їхньої фінансово-операційної та інституційної моделі. Цей процес виходить за межі суто операційних удосконалень, він полягає у створенні цілісної концепції, покликаної забезпечити ефективність, прозорість та відповідність міжнародним стандартам.



Кінцевою метою є побудова оновленої, високорезультативної та витривалої системи державних фінансових інституцій, яка буде адекватною потребам економічного зростання та соціокультурного запиту, стимулятором макрофінансової стійкості та комплексного розвитку нації.

Враховуючи вищезазначене, органам державної влади та фінансового регулювання належить системно акцентувати увагу на оптимізації діяльності державного банківського сегмента, здійснювати капіталовкладення в їхнє оновлення та підтримувати їхню конкурентоспроможність на ринку. У довгостроковій перспективі, реалізація цих заходів формуватиме створення стійкої та інноваційної банківської системи, котра ефективно нівелюватиме виклики кризового періоду та гарантуватиме стаке економічне відновлення.

Література:

1. Бортніков Г. П., Любіч О. О., Гладких Д. М. Державні банки в умовах воєнного стану: ключові проблеми та заходи реагування. *Фінанси України* 2022. 4. С67-91. DOI: <https://doi.org/10.33763/finykr2022.04.067>
2. Касич А. О., Підкуйко О. О., Коротенкова І. М. Роль державних банків у розвитку національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. 4. С. 35-40. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.4.35
3. Клименко К. В. Функціонування державних банків в Україні в умовах воєнних ризиків. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 2. С. 84-111. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.084>
4. Любіч О. О., Дробязко А. О., Борщук О. С. Державні банки України як фактор забезпечення стабільності грошового обігу в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 65-84. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.065>
5. Любіч О. О., Олійник Д. І. Еволюція ролі державних банків у економіці. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 1. С. 15-29. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.01.015>
6. Любіч О. О., Олійник Д. І., Свистун А. О. Стратегічні імперативи функціонування банків державного сектору на повоєнному етапі. *Фінанси України*. 2023. 4. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr/2023/04/036>
7. Матвійчук Н. Сучасні тенденції розвитку державних банків в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6 (06). С. 86-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-16>
8. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 25.03.2026. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 12.03.26)
9. Банки державного сектору. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru>
10. Уряд доручив приватизувати «Сенс Банк» до кінця 2026 року. 06 травня 2026. *ua.news*. URL: https://ua.news/ua/money/uriad-doruchiv-privatizuvati-sens-bank-do-kintsia-2026-roku?utm_source=copilot.com (дата звернення: 21.005.26).
11. Кількість банків в Україні. 2026. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2026/?utm_source=copilot.com (дата звернення: 18.04.26).
12. Ключові показники діяльності державних банків, станом на 01.01.2026. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%92%D1%81%D1%96%2001_01_2026.pdf (дата звернення: 15.04.26).



13. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. *Національний банк України*. 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16 (дата звернення: 03.04.26).
14. Савонік Т. П. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності банків в умовах економічної невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.103>.
15. Жаворонок А. В. Стійкість банківського сектору в умовах прискорення фаз економічного циклу. *Науковий вісник*. 2026. № 2(339). С. 53-60. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-2-339-53-60>.

References:

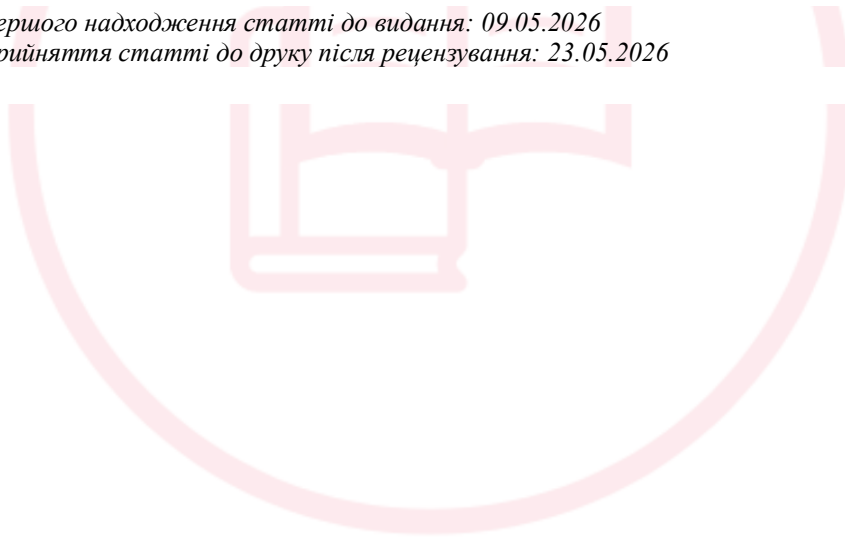
1. Bortnikov, H. P., Liubich, O. O., Hladkykh, D. M. (2022). Derzhavni banky v umovakh voiennoho stanu: kliuchovi problemy ta zakhody reahuvannia [State-owned banks under martial law: key problems and response measures]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 4, 67–91. <https://doi.org/10.33763/finykr2022.04.067> [in Ukrainian].
2. Kasykh, A. O., Pidkuiko, O. O., Korotenkova, I. M. (2020). Rol derzhavnykh bankiv u rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The role of state-owned banks in the development of the national economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 4, 35–40. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.35> [in Ukrainian].
3. Klymenko, K. V. (2023). Funktsionuvannia derzhavnykh bankiv v Ukraini v umovakh voiennykh ryzykiv [Functioning of state-owned banks in Ukraine under wartime risks]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific Papers of NDFI*, 2, 84–111. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.084> [in Ukrainian].
4. Liubich, O. O., Drobiazko, A. O., Borshchuk, O. S. (2023). Derzhavni banky Ukrainy yak faktor zabezpechennia stabilnosti hroshovoho obihu v umovakh voiennoho stanu [State-owned banks of Ukraine as a factor in ensuring the stability of monetary circulation under martial law]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 1, 65–84. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.065> [in Ukrainian].
5. Liubich, O. O., Oliinyk, D. I. (2023). Evoliutsiia roli derzhavnykh bankiv u ekonomitsi [Evolution of the role of state-owned banks in the economy]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific Papers of NDFI*, 1, 15–29. <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.01.015> [in Ukrainian].
6. Liubich, O. O., Oliinyk, D. I., Svystun, A. O. (2023). Stratehichni imperatyvy funktsionuvannia bankiv derzhavnogo sektoru na povoiennomu etapi [Strategic imperatives of functioning of state-owned banks in the post-war period]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 4, <https://doi.org/10.33763/finukr2023.04.036> [in Ukrainian].
7. Matviichuk, N. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku derzhavnykh bankiv v Ukraini [Current trends in the development of state-owned banks in Ukraine]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 6(06), 86–91. <https://doi.org/10.32782/dees.6-16> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy “Pro banky i bankivsku diialnist”: vid 25 bereznia 2006 roku, № 2121-III [Law of Ukraine “On Banks and Banking Activity” from March 25, 2006, № 2121-III]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> [in Ukrainian].
9. Banky derzhavnogo sektoru [State-owned banks]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru> [in Ukrainian].
10. Uriad doruchyv pryvatyzuvaty “Sens Bank” do kintsia 2026 roku [The government instructed to privatize Sense Bank by the end of 2026]. (2026, May 6). ua.news. Retrieved from <https://ua.news/ua/money/uriad-doruchiv-privatizuvati-sens-bank-do-kintsia-2026-roku> [in Ukrainian].



11. Kil'kist bankiv v Ukraini [Number of banks in Ukraine]. (2026). Minfin. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2026/> [in Ukrainian].
12. Kliuchovi pokaznyky diialnosti derzhavnykh bankiv stanom na 01.01.2026 [Key performance indicators of state-owned banks as of January 1, 2026]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%92%D1%81%D1%96%2001_01_2026.pdf [in Ukrainian].
13. Ohliad bankivskoho sektoru. Liutyi 2026 roku [Banking Sector Review. February 2026]. (2026). Natsionalnyi bank Ukrainy. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16 [in Ukrainian].
14. Savonik, T. P. (2025). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u pidvyshchenni konkurentospro-mozhnosti bankiv v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [The role of digital technologies in enhancing the competitiveness of banks under economic uncertainty]. Efektyvna ekonomika – Efficient Economy, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.103> [in Ukrainian].
15. Zhavoronok, A. V. (2026). Stiikist bankivskoho sektoru v umovakh pryskorennia faz ekonomichnoho tsykladu [Resilience of the banking sector under accelerated phases of the economic cycle]. Naukovyi visnyk – Scientific Bulletin, 2(339), 53–60. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-2-339-53-60> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026





УДК 338.43:339.564:339.924:330.131.7(477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-828-841](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-828-841)

Сауляк Олександр Сергійович аспірант Національний університет біоресурсів і природокористування України м. Київ, <https://orcid.org/0009-0007-6154-6604>

ОЦІНКА РІВНЯ ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКСПОРТНОЇ АДАПТАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ДО ВИМОГ ЄС: ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД

Анотація. У статті досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання рівня інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу. Встановлено, що сучасний етап європейської інтеграції характеризується посиленням ролі інституційних чинників розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що обумовлює необхідність комплексного оцінювання готовності аграрного сектору до функціонування в умовах європейського економічного простору. Узагальнено положення теорій міжнародної торгівлі, інституціональної економіки, конкурентних переваг та глобальних ланцюгів створення вартості, що дозволило сформулювати теоретичне підґрунтя дослідження інституційно-експортної адаптації як багатовимірного процесу трансформації економічних, організаційних і нормативно-правових механізмів функціонування аграрного сектору відповідно до вимог ЄС. Розроблено інтегральний підхід до оцінювання рівня інституційно-експортної адаптації, який базується на агрегуванні показників експортного, виробничого, інвестиційного, логістично-інфраструктурного, структурно-стійкісного блоків та блоку доданої вартості. Проведено апробацію запропонованої методики на основі даних за 2020–2024 роки. Визначено, що максимальне значення інтегрального індексу зафіксовано у 2021 році (1,00), що відображає сприятливу кон'юнктуру аграрних ринків та високий рівень інвестиційної активності. У 2022 році під впливом повномасштабної війни значення індексу скоротилося до 0,53 внаслідок погіршення логістичного забезпечення, зниження виробничої активності та зростання трансакційних витрат. Водночас у 2023–2024 роках спостерігалось поступове відновлення адаптаційного потенціалу аграрного сектору, що знайшло відображення у зростанні інтегрального індексу до 0,76. Виявлено, що ключовими чинниками підвищення рівня інституційно-експортної адаптації виступають розвиток експортного потенціалу, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю, активізація інвестиційної діяльності та вдосконалення логістичної інфраструктури. Обґрунтовано пріоритетні напрями подаль-



шого підвищення рівня адаптації, серед яких цифровізація зовнішньоторговельних процедур, розвиток експортної інфраструктури, гармонізація стандартів якості та безпечності продукції відповідно до вимог Європейського зеленого курсу, стимулювання переробки сільськогосподарської сировини та розширення механізмів інвестиційної підтримки аграрних підприємств. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері європейської інтеграції аграрного сектору та формування системи моніторингу його адаптації до вимог ЄС.

Ключові слова: інституційно-експортна адаптація; аграрний сектор; європейська інтеграція; інтегральний індекс; експортний потенціал; конкурентоспроможність; додана вартість; логістична інфраструктура.

Sauliak Oleksandr Serhiiovych PhD Student National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine Kyiv, <https://orcid.org/0009-0007-6154-6604>

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF INSTITUTIONAL AND EXPORT ADAPTATION OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR TO EU REQUIREMENTS: AN INTEGRATED APPROACH

Abstract. The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of assessing the level of institutional and export adaptation of Ukraine's agricultural sector to the requirements of the European Union. It is established that the current stage of European integration is characterized by the increasing importance of institutional factors in the development of foreign economic activity, which necessitates a comprehensive assessment of the agricultural sector's readiness to operate within the European economic space. The provisions of international trade theory, institutional economics, competitive advantage theory, and global value chain concepts are generalized, providing a theoretical foundation for studying institutional and export adaptation as a multidimensional process of transforming the economic, organizational, and regulatory mechanisms of the agricultural sector in accordance with EU requirements.

An integrated approach to assessing the level of institutional and export adaptation is developed, based on the aggregation of indicators from export, production, investment, logistics and infrastructure, structural resilience, and value-added blocks. The proposed methodology was tested using data for the period 2020–2024. The study found that the maximum value of the integrated index was recorded in 2021 (1.00), reflecting favorable agricultural market conditions and a high level of investment activity. In 2022, under the impact of the full-scale war, the index declined to 0.53 due to deteriorating logistics, reduced production activity, and increased transaction costs. At the same time, during 2023–2024, a gradual recovery of the adaptation potential of



the agricultural sector was observed, which was reflected in the growth of the integrated index to 0.76.

The research identifies the key drivers of increasing the level of institutional and export adaptation, including the development of export potential, an increase in the share of value-added products, intensified investment activity, and the improvement of logistics infrastructure. Priority directions for further enhancing the level of adaptation are substantiated, including the digitalization of foreign trade procedures, the development of export infrastructure, the harmonization of quality and safety standards in accordance with the European Green Deal requirements, the stimulation of agricultural raw material processing, and the expansion of investment support mechanisms for agricultural enterprises. The obtained results can be used to improve state policy in the field of European integration of the agricultural sector and to establish a monitoring system for assessing its adaptation to EU requirements.

Keywords: institutional and export adaptation; agricultural sector; European integration; integrated index; export potential; competitiveness; value added; logistics infrastructure.

Постановка проблеми. Європейська інтеграція залишається одним із ключових стратегічних пріоритетів розвитку України. Особливого значення вона набуває для аграрного сектору, який формує понад 60 % валютних надходжень від експорту товарів та забезпечує продовольчу безпеку держави. Після набуття чинності Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом розпочався процес масштабної гармонізації нормативно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств відповідно до вимог *acquis communautaire*.

Водночас сучасний етап євроінтеграції характеризується переходом від кількісних критеріїв доступу до ринку до якісно-інституційної моделі взаємодії, що передбачає відповідність стандартам безпечності харчових продуктів, екологічної стійкості, цифрової простежуваності та корпоративної прозорості. У цих умовах виникає необхідність розроблення комплексного інструментарію оцінювання рівня адаптації аграрного сектору до вимог ЄС.

Актуальність дослідження посилюється в умовах воєнних викликів, які суттєво вплинули на функціонування аграрного сектору України, структуру зовнішньої торгівлі та логістичне забезпечення експорту. Переорієнтація експортних потоків на ринки Європейського Союзу, необхідність адаптації до нових регуляторних вимог, впровадження систем простежуваності продукції, екологічних стандартів та цифрових механізмів контролю зумовлюють потребу в об'єктивному оцінюванні рівня готовності аграрного сектору до повноцінної інтеграції в європейський економічний простір. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування інтегральних підходів до вимірювання інституційно-



експортної адаптації, які дозволяють комплексно враховувати вплив економічних, виробничих, інвестиційних, логістичних та інституційних чинників на конкурентоспроможність аграрного сектору України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить, що дослідження інституційно-економічних засад розвитку аграрного сектору України здійснюється з позицій різних теоретичних підходів, зокрема теорії порівняльних переваг, факторної забезпеченості, інституціональної економіки, конкурентних переваг та глобальних ланцюгів створення вартості. У працях К. Данилової, А. Босака, Д. Жили, В. Видобори, П. Круша, І. Макалюк та В. Миценка розкрито особливості впливу інституційних чинників, трансакційних витрат і міжнародної спеціалізації на економічний розвиток та зовнішньоторговельну діяльність. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного кількісного оцінювання рівня інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу на основі інтегральних показників, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є розроблення інтегрального підходу до оцінювання рівня інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу та визначення основних тенденцій його розвитку у 2020–2024 роках.

Виклад основного матеріалу. Теоретичне підґрунтя дослідження інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу сформулювалося на основі положень класичної економічної теорії, теорії міжнародної торгівлі, інституціональної економіки та концепцій європейської інтеграції. У сучасних умовах адаптація аграрного сектору розглядається не лише як процес збільшення обсягів експорту, а як комплексна трансформація економічних, організаційних та нормативно-правових механізмів функціонування галузі відповідно до стандартів і правил європейського економічного простору [1].

Теоретичні основи розуміння зазначених процесів були закладені представниками класичної школи політичної економії. Фундаментальні засади розвитку міжнародної торгівлі були сформульовані у працях А. Сміта та Д. Рікардо. А. Сміт у теорії абсолютних переваг доводив, що країни повинні спеціалізуватися на виробництві товарів, які вони здатні виготовляти з меншими витратами порівняно з іншими державами. Розвиваючи ці положення, Д. Рікардо сформулював теорію порівняльних переваг, відповідно до якої міжнародна торгівля забезпечує вигоди навіть за відсутності абсолютних переваг, якщо країна спеціалізується на виробництві продукції з відносно нижчими альтернативними витратами [2].

Подальший розвиток теорії міжнародної торгівлі зумовив розширення уявлень про чинники формування експортної спеціалізації країн. Так,



модель факторних переваг Е. Гекшера та Б. Оліна пояснювала міжнародну спеціалізацію різною забезпеченістю держав факторами виробництва [3]. Відповідно до їх концепції Україна володіє суттєвими конкурентними перевагами у виробництві аграрної продукції завдяки значному земельному ресурсу, що обумовлює її вагоме місце на світовому агропродовольчому ринку.

Однак сучасні процеси міжнародної економічної інтеграції свідчать, що ресурсна забезпеченість сама по собі не гарантує успішного розвитку експорту. Все більшого значення набуває якість інституційного середовища, що зумовило формування інституціонального напрямку економічних досліджень. Важливе значення для розуміння процесів адаптації має інституціональна теорія Д. Норта, який визначав інститути як «правила гри» в суспільстві, що формують стимули для економічних агентів та визначають ефективність функціонування економічної системи [4].

Розвиваючи ідеї інституціоналізму, науковці приділили особливу увагу економічним наслідкам функціонування інститутів. Зокрема, О. Вільямсон акцентував увагу на трансакційних витратах як ключовому чиннику ефективності економічної діяльності [5]. З його позицій адаптація аграрного сектору до вимог ЄС повинна забезпечувати зниження витрат на укладання та виконання контрактів, проходження процедур сертифікації, митного оформлення та контролю якості продукції.

Поряд з інституційними чинниками важливу роль у процесах адаптації відіграє конкурентоспроможність економічної системи. Суттєвий внесок у дослідження взаємозв'язку між інституціями та економічним розвитком здійснив М. Портер. У межах концепції конкурентних переваг він доводив, що довгострокова конкурентоспроможність країни визначається не лише ресурсним потенціалом, а й здатністю формувати ефективне бізнес-середовище, стимулювати інновації та створювати додану вартість [6].

Поглиблення процесів глобалізації обумовило появу нових підходів до оцінювання конкурентних позицій країн у світовій економіці. Важливе місце у дослідженні процесів адаптації займає концепція глобальних ланцюгів створення вартості, розроблена Г. Джереффі. Науковець обґрунтовував, що конкурентоспроможність сучасних економік значною мірою визначається рівнем інтеграції підприємств у міжнародні виробничо-збутові мережі [7].

Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, сучасні виклики потребують подальшого розвитку методологічних підходів до оцінювання адаптаційних процесів. Сучасні дослідження свідчать, що адаптація аграрного сектору до вимог ЄС має багатовимірний характер і охоплює економічні, інституційні, технологічні та соціальні аспекти. Водночас більшість наукових підходів орієнтовані на оцінювання окремих складових адаптаційних процесів, що ускладнює формування комплексного уявлення про рівень готовності



аграрного сектору до функціонування в умовах європейського економічного простору.

Саме необхідність комплексного врахування різноспрямованих чинників розвитку обумовлює доцільність застосування інтегрального підходу. Узагальнення положень теорій міжнародної торгівлі, інституціональної економіки, конкурентних переваг та глобальних ланцюгів створення вартості дає підстави розглядати інституційно-експортну адаптацію аграрного сектору як комплексний процес трансформації економічних, організаційних і нормативно-правових механізмів функціонування галузі відповідно до вимог Європейського Союзу. Саме на цих засадах побудовано авторську методику визначення інтегрального індексу інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог ЄС.

Практична реалізація зазначених теоретико-методологічних положень потребує формування системи кількісних індикаторів, здатних відобразити рівень відповідності аграрного сектору інституційним, економічним та експортним вимогам Європейського Союзу. З цією метою запропоновано інтегральний підхід, який базується на агрегуванні ключових показників розвитку аграрного сектору та дозволяє здійснювати комплексне оцінювання динаміки адаптаційних процесів у часовому вимірі.

Для кількісного оцінювання рівня адаптації зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України до вимог ЄС доцільно використати інтегральну модель:

$$IEA_t = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot Z_{it} \quad (1)$$

IEA_t – інтегральний індекс експортно-інституційної адаптації аграрного сектору у році t ;

Z_{it} – нормалізоване значення i -го показника;

ω_i – ваговий коефіцієнт показника;

n – кількість показників.

До складу моделі доцільно включити такі блоки показників:

$$IEA_t = 0,25E_t + 0,20P_t + 0,20V_t + 0,15I_t + 0,10L_t + 0,10S_t \quad (2)$$

E_t – експортний блок: обсяг експорту агропродовольчої продукції, частка експорту до ЄС, темпи приросту експорту;

P_t – виробничий блок: валова продукція сільського господарства, урожайність основних культур, обсяги виробництва продукції тваринництва;

V_t – блок доданої вартості: частка переробленої продукції, обсяг реалізованої продукції харчової промисловості, співвідношення експорту сировини і продукції переробки;



I_t – інвестиційний блок: капітальні інвестиції у сільське господарство та харчову промисловість;

L_t – логістично-інфраструктурний блок: витрати на транспортування, обсяг перевезень аграрної продукції, експортна інфраструктурна спроможність;

S_t – структурно-стійкісний блок: частка підприємств у виробництві, рівень рентабельності, стабільність цінової динаміки.

Нормалізацію показників доцільно здійснювати за формулою:

$$Z_{it} = \frac{X_{it} - X_{i \min}}{X_{i \max} - X_{i \min}} \quad (3)$$

Для показників-дестимуляторів використовується формула:

$$Z_{it} = \frac{X_{\max} - X_{it}}{X_{i \max} - X_{i \min}} \quad (4)$$

До показників-стимуляторів належать: обсяг аграрного експорту, частка експорту до ЄС, обсяг реалізованої продукції харчової промисловості, капітальні інвестиції, обсяги виробництва, рівень рентабельності. До дестимуляторів – логістичні витрати, цінова волатильність, частка сировинного експорту, зниження інвестиційної активності.

Результати розрахунків складових інтегрального індексу інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог ЄС наведено в таблиці 1.

Аналіз результатів розрахунку інтегрального індексу інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог ЄС свідчить про суттєву залежність адаптаційних процесів від зовнішньоекономічних умов, інституційного середовища та воєнних викликів. Протягом 2020–2024 рр. значення інтегрального індексу (IEA) змінювалося від 0,53 до 1,00, що характеризує нерівномірність процесів адаптації аграрного сектору до європейських вимог та стандартів.

Таблиця 1

Складові інтегрального індексу інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог ЄС

Рік	$0,25E_t$	$0,20P_t$	$0,20V_t$	$0,15I_t$	$0,10L_t$	$0,10S_t$	IEA
2020	0,155	0,110	0,116	0,090	0,065	0,068	0,60
2021	0,250	0,200	0,200	0,150	0,100	0,100	1,00
2022	0,170	0,070	0,124	0,093	0,048	0,025	0,53
2023	0,160	0,084	0,170	0,108	0,070	0,050	0,64
2024	0,188	0,116	0,190	0,123	0,082	0,065	0,76

Джерело: власна розробка автора



Для виявлення особливостей формування інтегрального показника доцільно проаналізувати його динаміку за окремими роками та визначити внесок кожної складової у загальний рівень адаптації аграрного сектору до вимог Європейського Союзу.

У 2020 році значення індексу становило 0,60, що відповідає високому рівню інституційно-експортної адаптації. Формування такого результату забезпечувалося відносно збалансованим розвитком усіх складових індексу. Найбільший внесок у загальне значення показника здійснювали експортний блок (0,155), блок доданої вартості (0,116) та виробничий блок (0,110), що свідчить про достатньо високий рівень інтеграції аграрного сектору до міжнародних ринків та стабільність виробничих процесів.

Подальший розвиток адаптаційних процесів відбувався на тлі сприятливих макроекономічних умов та активізації зовнішньоторговельної діяльності, що позитивно вплинуло на значення інтегрального індексу у наступному році.

Найвищий рівень адаптації зафіксовано у 2021 році, коли інтегральний індекс досяг максимального значення – 1,00. У цей період усі складові індексу набули найкращих значень за досліджуваний період. Зокрема, експортний блок зріс до 0,250, виробничий та блок доданої вартості – до 0,200, а інвестиційний блок – до 0,150. Отримані результати відображають вплив сприятливої кон'юнктури світових аграрних ринків, рекордних обсягів виробництва зернових культур та активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі.

Однак досягнуті результати виявилися нестійкими під впливом безпрецедентних зовнішніх шоків, які суттєво змінили умови функціонування аграрного сектору вже у 2022 році.

У 2022 році спостерігається різке погіршення показників адаптації. Значення інтегрального індексу скоротилося до 0,53, або на 47 % порівняно з попереднім роком. Найбільшого негативного впливу зазнали структурно-стійкісний блок, значення якого знизилося до 0,025, логістичний блок – до 0,048 та виробничий блок – до 0,070. Така динаміка обумовлена наслідками повномасштабної війни, руйнуванням логістичної інфраструктури, блокуванням морських портів, скороченням виробничих потужностей та зростанням трансакційних витрат аграрних підприємств.

Попри значні втрати виробничого та експортного потенціалу, аграрний сектор продемонстрував здатність до адаптації, що стало передумовою поступового відновлення ключових показників у наступні роки.

Починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення адаптаційного потенціалу аграрного сектору. Значення інтегрального індексу зросло до 0,64, що на 20,8 % більше порівняно з 2022 роком. Найбільш помітне покращення відбулося у блоці доданої вартості (до 0,170), інвестиційному блоці (до 0,108) та



логістичному блоці (до 0,070). Це свідчить про адаптацію аграрного бізнесу до нових умов господарювання, розвиток альтернативних експортних маршрутів та активізацію процесів переробки сільськогосподарської продукції.

Сформовані механізми адаптації, розвиток нових логістичних маршрутів та стабілізація зовнішньоекономічної діяльності створили передумови для подальшого зростання інтегрального індексу у 2024 році.

У 2024 році позитивна тенденція продовжилася, а значення інтегрального індексу досягло 0,76. Порівняно з 2023 роком найбільше зростання відбулося в експортному блоці (з 0,160 до 0,188), виробничому блоці (з 0,084 до 0,116) та інвестиційному блоці (з 0,108 до 0,123). Водночас значення логістичного та структурно-стійкісного блоків залишаються нижчими від довоєнного рівня, що свідчить про збереження окремих обмежень у функціонуванні експортної інфраструктури та необхідність подальшого вдосконалення інституційного середовища.

Оцінка динаміки інтегрального індексу дає можливість не лише визначити загальні тенденції адаптаційних процесів, а й окреслити сильні та слабкі сторони розвитку аграрного сектору в контексті європейської інтеграції.

Протягом досліджуваного періоду аграрний сектор України продемонстрував значний рівень адаптивності до зовнішніх шоків та здатність до поступового відновлення процесів інтеграції до європейського економічного простору. Найбільш вразливими складовими інституційно-експортної адаптації залишаються логістична спроможність і структурна стійкість сектору, тоді як основними драйверами відновлення виступають експортний потенціал, розвиток виробництва та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю [8]. Збереження позитивної динаміки інтегрального індексу у 2023–2024 рр. свідчить про поступове відновлення інституційних та економічних передумов функціонування аграрного сектору відповідно до вимог Європейського Союзу. Отримані результати обґрунтовують необхідність подальшого розвитку експортної інфраструктури, стимулювання інвестиційної діяльності, удосконалення механізмів сертифікації продукції та розширення участі українських товаровиробників у європейських ланцюгах створення доданої вартості.

Водночас інтегральний показник відображає узагальнений результат адаптаційних процесів, тоді як визначення причин його змін потребує більш детального дослідження окремих структурних компонентів.

Поглиблення аналітичного дослідження потребує деталізації окремих компонентів інтегрального індексу, оскільки саме вони формують загальну траєкторію інституційно-експортної адаптації аграрного сектору. Аналіз динаміки ключових показників дозволяє оцінити вплив виробничих, інвестиційних, логістичних та зовнішньоторговельних чинників на процес наближення



аграрного сектору України до економічних та інституційних стандартів Європейського Союзу. **З цією метою доцільно розглянути зміну базових індикаторів, які характеризують розвиток експортного потенціалу, інвестиційної активності, структури аграрного виробництва та рівень інтеграції до європейського ринку у 2020–2024 роках.**

Результати проведеного дослідження свідчать, що подальше підвищення рівня інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення інституційного середовища, розвиток експортної інфраструктури, стимулювання інвестиційної діяльності та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю в структурі аграрного експорту.

Насамперед доцільним є впровадження системи постійного моніторингу рівня інституційно-експортної адаптації аграрного сектору на основі запропонованого інтегрального індексу. Використання такого інструменту дозволить здійснювати оцінювання результативності державної аграрної та зовнішньоекономічної політики, виявляти критичні обмеження розвитку експорту та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення. Особливого значення це набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки та подальшого наближення України до членства в Європейському Союзі.

Поряд із формуванням ефективної системи моніторингу важливим завданням залишається вдосконалення механізмів інформаційного та адміністративного супроводу зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств.

Важливим напрямом підвищення адаптаційного потенціалу є прискорення цифрової трансформації процедур зовнішньої торгівлі. Доцільним є створення інтегрованої цифрової платформи супроводу аграрного експорту, яка об'єднуватиме сервіси сертифікації, митного оформлення, ветеринарного та фітосанітарного контролю, а також електронної простежуваності продукції. Це дозволить скоротити адміністративні витрати суб'єктів господарювання, підвищити прозорість зовнішньоторговельних операцій та забезпечити відповідність європейським вимогам щодо цифровізації агропродовольчих ланцюгів поставок.

Разом із цифровізацією процедур важливим чинником підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції залишається розвиток матеріальної інфраструктури експорту.

Одним із ключових напрямів державної політики має стати розвиток експортно-логістичної інфраструктури. Для цього необхідно продовжити модернізацію прикордонних пунктів пропуску, збільшити пропускну спроможність залізничних та автомобільних транспортних коридорів, розширити можливості дунайських портів та створити мережу регіональних агрологістичних хабів. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню логістичних витрат експортерів,



підвищенню надійності поставок та зміцненню конкурентних позицій української продукції на ринку ЄС.

Водночас інфраструктурні перетворення повинні супроводжуватися структурною модернізацією аграрного виробництва та зміною товарної структури експорту.

Подальше зростання інтегрального індексу адаптації безпосередньо пов'язане зі збільшенням частки продукції з високою доданою вартістю в структурі аграрного експорту. У зв'язку з цим доцільним є посилення державної підтримки підприємств, що здійснюють переробку сільськогосподарської сировини, виробництво готових харчових продуктів, органічної продукції та біопродуктів. Перехід від сировинної моделі експорту до моделі, орієнтованої на виробництво конкурентоспроможної продукції переробки, дозволить підвищити експортну виручку та забезпечити більш глибоку інтеграцію українських товаровиробників у європейські ланцюги створення вартості [9].

Зростання обсягів експорту та виробництва продукції переробки потребує одночасного забезпечення відповідності європейським вимогам щодо якості, безпечності та екологічної стійкості виробництва.

Суттєвим резервом підвищення рівня інституційно-експортної адаптації є гармонізація екологічних і якісних стандартів виробництва відповідно до вимог Європейського зеленого курсу. Доцільно активізувати механізми підтримки впровадження стандартів HACCP, GlobalG.A.P., ISO 22000, органічної сертифікації та систем вуглецевого моніторингу. Це сприятиме розширенню доступу української агропродовольчої продукції до європейських ринків та підвищенню рівня довіри з боку міжнародних партнерів.

Ефективна реалізація зазначених напрямів неможлива без належного фінансового забезпечення та активізації інвестиційних процесів у галузі.

Окрему увагу необхідно приділити стимулюванню інвестиційної активності в аграрному секторі. Доцільним є розширення програм пільгового кредитування, державного гарантування інвестиційних проєктів, страхування воєнних ризиків та залучення ресурсів міжнародних фінансових організацій для модернізації виробництва й логістичної інфраструктури. Це дозволить сформувати довгострокові передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору та його відповідності вимогам європейського економічного простору.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню інституційної спроможності аграрного сектору, підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та прискоренню процесів інтеграції України до спільного аграрного ринку Європейського Союзу. Одночасно це створить передумови для подальшого зростання значення інтегрального індексу інституційно-експортної адаптації та забезпечить більш високий рівень конкурентоспроможності української агропродовольчої продукції на міжнародних ринках.



Висновки. Інституційно-експортна адаптація аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу є складним багаторівневим процесом, який охоплює трансформацію економічних, організаційних та нормативно-правових механізмів функціонування галузі відповідно до європейських стандартів. Її результативність визначається рівнем розвитку інституційного середовища, конкурентоспроможністю аграрного виробництва, ефективністю логістичної інфраструктури та здатністю суб'єктів господарювання інтегруватися до європейських ланцюгів створення вартості.

Для забезпечення об'єктивного оцінювання зазначених процесів важливого значення набуває використання комплексного інструментарію вимірювання рівня адаптації.

Інтегральний індекс інституційно-експортної адаптації, сформований на основі експортного, виробничого, інвестиційного, логістично-інфраструктурного, структурно-стійкісного блоків та блоку доданої вартості, забезпечує комплексне оцінювання рівня відповідності аграрного сектору України вимогам Європейського Союзу. Його використання створює можливість для моніторингу адаптаційних процесів та оцінювання ефективності державної політики у сфері європейської інтеграції.

Практична апробація запропонованого підходу дозволила оцінити особливості розвитку адаптаційних процесів у динаміці та визначити їх ключові тенденції.

Динаміка інтегрального індексу у 2020–2024 рр. відображає нерівномірний характер адаптаційних процесів. Найвищий рівень адаптації зафіксовано у 2021 р., коли значення індексу становило 1,00. У 2022 р. під впливом воєнних дій, руйнування логістичних ланцюгів та зростання трансакційних витрат показник скоротився до 0,53. Подальше відновлення експортної діяльності, розвиток альтернативних маршрутів постачання та активізація інвестиційних процесів сприяли зростанню індексу до 0,76 у 2024 році.

Отримані результати дають можливість визначити чинники, які найбільшою мірою впливають на рівень інституційно-експортної адаптації аграрного сектору.

Ключовими чинниками підвищення рівня інституційно-експортної адаптації виступають розвиток експортного потенціалу, нарощування обсягів виробництва, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю та активізація інвестиційної діяльності. Водночас логістична спроможність і структурна стійкість аграрного сектору залишаються найбільш уразливими елементами адаптаційного процесу, що стримує подальше зміцнення позицій України на агропродовольчому ринку Європейського Союзу.

Виявлені тенденції та проблеми формують підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів удосконалення державної політики у сфері європейської інтеграції аграрного сектору.



Підвищення рівня інституційно-експортної адаптації аграрного сектору України потребує комплексного поєднання інституційних, інвестиційних, інфраструктурних та технологічних заходів. Пріоритетними напрямками є цифровізація зовнішньоторговельних процедур, розвиток експортно-логістичної інфраструктури, стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю, гармонізація екологічних та якісних стандартів із вимогами Європейського зеленого курсу, а також розширення механізмів інвестиційної підтримки аграрних підприємств. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору та поглибленню його інтеграції до європейського економічного простору.

Література:

1. Вдовиченко О. П. Експортний потенціал аграрної продукції України: сучасний стан, ризики та напрями розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Т. 354. № 3. С. 413–419.
2. Данилова К. І. Спадщина Д. Рікардо у ХХІ столітті: теорія порівняльних переваг крізь призму історико-інституціонального аналізу. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2017. Вип. 50. С. 172–208.
3. Босак А. О., Жила Д. О. Застосування теорії Хекшера–Оліна у процесі повоєнного відновлення економіки України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 26–33.
4. Видобора В. В. Фундаментальні концепції економічного зростання в інституційній теорії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3–4 (78–79). С. 9–18.
5. Круш П. В., Макалюк І. В. Формування механізму управління транзакційними витратами підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 212–218.
6. Брюховецька І. О. Вплив інноваційних стратегій на конкурентоспроможність бізнесу в сучасній економіці. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3. № 5. С. 172–177.
7. Миценко В. І. Систематизація теоретичних підходів до поняття «глобальні ланцюги створення вартості». *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 80. № 1. С. 144–153.
8. Kokhaniuk Y. Аграрний сектор України у період війни та відновлення: економічна стійкість і структурна модернізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 292. С. 182–190.
9. Свиноус І. В., Сало І. А., Білорусець Л. І., Зелена М. В. Макроекономічні ефекти експортної сировинної орієнтації в аграрному секторі України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 346. № 5. С. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-21>.

References:

1. Vdovychenko, O. P. (2026). Eksportnyi potentsial ahrarnoi produktsii Ukrainy: suchasnyi stan, ryzyky ta napriamy rozvytku [Export potential of agricultural products of Ukraine: Current state, risks and development directions]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 354(3), 413–419.
2. Danylova, K. I. (2017). Spadshchyna D. Rikardo u XXI stolitti: teoriia porivnialnykh perevah kriz pryzmu istoryko-instytutsionalnoho analizu [D. Ricardo's legacy in the 21st century: The theory of comparative advantage through the prism of historical and institutional analysis]. *Istoriia Narodnoho Hospodarstva ta Ekonomichnoi Dumky Ukrainy*, 50, 172–208.



3. Bosak, A. O., & Zhyla, D. O. (2022). Zastosuvannya teorii Hekshera–Olina u protsesi povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Application of the Heckscher–Ohlin theory in the process of post-war recovery of Ukraine's economy]. *Ekonomichnyi Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu Ukrainy «Kyivskyi Politekhnicnyi Instytut»*, no. 23, 26–33.
4. Vydobora, V. V. (2021). Fundamentalni kontseptsii ekonomichnoho zrostannia v instytutsiinii teorii [Fundamental concepts of economic growth in institutional theory]. *Visnyk Sotsialno-Ekonomichnykh Doslidzhen*, no. 3–4 (78–79), 9–18.
5. Krush, P. V., & Makaliuk, I. V. (2013). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia transaktsiinykh vytratamy pidpriemstva [Formation of the mechanism for managing transaction costs of an enterprise]. *Ekonomichnyi Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu Ukrainy «Kyivskyi Politekhnicnyi Instytut»*, no. 10, 212–218.
6. Briukhovetska, I. O. (2026). Vplyv innovatsiinykh stratehii na konkurentospromozhnist biznesu v suchasni ekonomitsi [Impact of innovative strategies on business competitiveness in the modern economy]. *Aktualni Problemy Staloho Rozvytku*, 3(5), 172–177.
7. Mytsenko, V. I. (2023). Systematyzatsiia teoretychnykh pidkhodiv do poniattia «hlobalni lantsiuihy stvorennia vartosti» [Systematization of theoretical approaches to the concept of global value chains]. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, 80(1), 144–153.
8. Kokhaniuk, Y. (2025). Ahrarnyi sektor Ukrainy u period viiny ta vidnovlennia: ekonomichna stiikist i strukturna modernizatsiia [Ukraine's agricultural sector during war and recovery: Economic resilience and structural modernization]. *Actual Problems in Economics*, no. 292, 182–190.
9. Svytnous, I. V., Salo, I. A., Bilorusets, L. I., & Zelena, M. V. (2025). Makroekonomichni efekty eksportnoi syrovynnoi oriiientatsii v ahrarnomu sektori Ukrainy [Macroeconomic effects of export-oriented raw material specialization in the agricultural sector of Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 346(5), 139–145. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-21>

Дата першого надходження статті до видання: 08.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.05.2026



УДК 339.37:004.738.5:637.1

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-842-851](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-842-851)

Стахурська Світлана Василівна доктор філософії, асистент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0003-0142-9466>

Корчевний Олександр Дмитрович здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0002-2562-6563>

МАРКЕТПЛЕЙСИ ЯК КАНАЛ ЗБУТУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА УМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню маркетплейсів як каналу збуту харчових продуктів в Україні в умовах стрімкого зростання національного ринку електронної комерції. У першій половині 2025 р. кількість онлайн-покупок у категорії «продукти харчування та напої» зросла на 36 % у натуральному вираженні та на 45 % у грошовому вираженні порівняно з аналогічним періодом 2024 р., що підтверджує перехід продовольчого e-commerce від нішевого каналу до масового інструменту збуту. На цьому тлі виробники харчових продуктів залишаються суттєво недопредставленими на маркетплейсах через галузевоспецифічні бар'єри: вимоги до документального підтвердження якості, обмеження термінів придатності для окремих категорій продукції, складну логістику з дотриманням температурного режиму, а також відносно низький середній чек замовлення, що знижує рентабельність за наявності фіксованих витрат на доставку. У статті зазначені бар'єри досліджуються через порівняльний аналіз провідних українських маркетплейсів з позиції виробника харчової продукції. Платформи Zakaz.ua, Prom.ua та Rozetka Food порівнюються за сімома параметрами: спеціалізація, розмір комісії з продажу, абонентська плата, логістична інфраструктура, місячна аудиторія, придатність для харчових продуктів та вимоги до виробника-продавця.

За результатами аналізу встановлено, що Zakaz.ua є оптимальним першим кроком для виробників молочної та харчової продукції завдяки FMCG-спеціалізації, вбудованій логістичній мережі та сформованій аудиторії покупців продуктів харчування. Систематизовано вісім переваг і вісім ризиків маркетплейс-каналу для виробника харчових продуктів. Ключовими ризиками, специфічними для харчової категорії, визначено конфлікт каналів, що виникає



внаслідок цінових розбіжностей між онлайн- та офлайн-каналами, а також публічність негативних відгуків щодо якості та свіжості продукції. Запропоновано та операционалізовано сім умов ефективної інтеграції виробника харчової продукції в маркетплейс-канал з відповідними вимірюваними індикаторами виконання: асортиментний фокус на продуктах з терміном придатності не менше 30 діб, мінімальна сума замовлення від 500 грн, якісне наповнення товарних карток, цінова стратегія паритету з партнерськими роздрібними мережами, наявність обов'язкових документів якості, оперативна обробка замовлень із часткою своєчасної відправки не менше 95 %, а також проактивне управління відгуками з орієнтиром на рейтинг не нижче 4,5 зірки. Запропоновані умови апробовано на прикладі ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»», що підтвердило рентабельність інвестицій на рівні 736 % і термін окупності 1,4 місяця.

Ключові слова: збутова діяльність, маркетплейс, електронна комерція, харчові продукти, онлайн-збут, цифровий канал, молочна промисловість.

Stakhurska Svitlana Vasylivna Doctor of Philosophy, Assistant Professor, Department of Entrepreneurship and Environmental Expertise of Goods, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0003-0142-9466>

Korchevny Oleksandr Dmytrovych First (Bachelor's) Level of Higher Education, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0002-2562-6563>

MARKETPLACES AS A FOOD DISTRIBUTION CHANNEL IN UKRAINE: ADVANTAGES, RISKS AND CONDITIONS FOR EFFECTIVE INTEGRATION

Abstract. The article examines marketplaces as a food distribution channel in Ukraine in the context of the rapid growth of the national e-commerce market. In the first half of 2025, online purchases in the food and beverage category increased by 36 percent in volume and by 45 percent in revenue compared to the first half of 2024, confirming the transition of food e-commerce from a niche channel to a mass distribution tool. Against this background, food producers remain significantly underrepresented on marketplace platforms due to industry-specific barriers: requirements for quality certification documents, limitations on shelf life for certain product categories, the complexity of temperature-controlled logistics, and relatively low average order values that reduce profitability in the presence of fixed delivery costs. The article addresses these barriers through a comparative analysis of leading Ukrainian marketplaces from the perspective of food producers. Zakaz.ua, Prom.ua and Rozetka Food are compared across seven parameters: product specialisation, sales



commission rate, subscription fees, logistics infrastructure, monthly audience, suitability for food products, and entry requirements for producers.

The analysis identifies Zakaz.ua as the optimal first step for dairy and food manufacturers due to its FMCG specialisation, built-in logistics network and established food-buying audience. Eight advantages and eight risks of the marketplace channel for food producers are systematised. The key risks specific to the food category are identified as channel conflict arising from pricing discrepancies between online and offline channels, and the public visibility of negative reviews related to product quality and freshness. Seven conditions for effective marketplace integration are proposed and operationalised with measurable performance indicators: assortment focus on products with shelf life of at least 30 days, minimum order value of UAH 500 or more, high-quality product listings, price parity with retail network partners, mandatory quality documentation, timely order processing with dispatch rate of 95 percent or higher, and proactive review management targeting a rating of 4.5 stars or above. The proposed conditions are tested on Sambir Dairy Plant LLC, confirming a return on investment of 736 percent and payback period of 1.4 months.

Keywords: sales activities, marketplace, e-commerce, food products, online distribution, digital channel, dairy industry.

Постановка проблеми. Ринок електронної комерції харчових продуктів в Україні демонструє стрімке зростання: у першій половині 2025 р. кількість онлайн-покупок у категорії «продукти харчування та напої» зросла на 36 %, а виручка в гривневому вимірі на 45 % порівняно з аналогічним періодом 2024 р. [1]. Загальний обсяг ринку e-commerce досяг 239 млрд грн у 2024 р. (+25 % до 2023 р.), при цьому маркетплейси Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua формують близько 60–65 % загального онлайн-рітейлу [2]. Ця тенденція ставить перед виробниками харчових продуктів практичне питання: чи є маркетплейси ефективним і доступним каналом збуту, і за яких умов вихід на них є економічно доцільним?

Попри очевидний ринковий потенціал, виробники харчових продуктів залишаються слабо представленими на маркетплейсах порівняно з виробниками електроніки, одягу чи косметики. Причиною є специфічні бар'єри: вимоги до документального підтвердження якості (НАССР, ДСТУ), обмеження термінів придатності для окремих категорій, складна логістика з дотриманням температурного режиму, а також відносно низький середній чек замовлення, що знижує рентабельність при наявності фіксованої вартості доставки. Відповідно, відсутність систематизованого аналізу переваг, ризиків і умов ефективної інтеграції саме для харчових виробників є наявною науковою і практичною прогалиною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль маркетплейсів у сучасній системі розподілу досліджували Rosenbloom В. [3], який визначив їх як



«посередників нового типу» платформ, що поєднують функції каталогу, платіжного шлюзу і логістичного оператора. Kotler P. і Armstrong G. [4] розглядають маркетплейси в контексті трансформації каналів дистрибуції та підкреслюють їх роль у зниженні асиметрії інформації між виробником і покупцем. Семенова Т.В. і Якимащенко А.М. [5] у вітчизняному дослідженні виявили, що ключовими факторами успіху продавця на маркетплейсі є якість товарної картки і швидкість обробки замовлень, що є особливо критичними для скоропсувних харчових продуктів. Дубель М.В. і Барвінченко О.О. [6] встановили, що воєнний стан прискорив цифровізацію споживчої поведінки в харчовому сегменті та підвищив частку маркетплейсів у покупках товарів першої необхідності.

Аналіз ринку маркетплейсів в Україні системно здійснюється аналітичними платформами Promodo [1], EVO Group [2] та NV Бізнес [7]. Водночас практично відсутні дослідження, що систематизують умови ефективного виходу саме виробників харчових продуктів на маркетплейси з урахуванням галузевої специфіки: термінів придатності, температурних вимог, особливостей документального підтвердження якості та цінової стратегії в умовах мультиканального збуту.

Мета статті – систематизація переваг і ризиків маркетплейсів як каналу збуту харчових продуктів в Україні та розроблення практичних умов ефективної інтеграції виробника харчової продукції в маркетплейс-канал. Для досягнення мети вирішено такі завдання: здійснено порівняльний аналіз провідних українських маркетплейсів за ключовими параметрами для виробника харчової продукції; систематизовано переваги та ризики маркетплейс-каналу; розроблено та обґрунтовано перелік умов ефективної інтеграції з відповідними індикаторами виконання; апробовано результати на прикладі підприємства молочної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок e-commerce харчових продуктів є одним із найдинамічніших сегментів українського онлайн-рітейлу. У першій половині 2025 р. кількість онлайн-покупок у категорії «продукти харчування та напої» зросла на 36 %, трафік на 25 %, а виручка у гривні на 45 % порівняно з аналогічним періодом 2024 р. [1]. За даними EVO Group, загальний оборот онлайн-рітейлу в Україні у 2025 р. склав близько 256 млрд грн, при цьому провідні маркетплейси Rozetka, Prom.ua та Zakaz.ua формують 60–65 % загального обсягу [2]. Ринок демонструє стійкість до викликів воєнного стану: воєнні реалії прискорили перехід споживачів до онлайн-покупок насамперед у продовольчому сегменті, де фактор зручності і безпеки набув особливого значення [6].

Для виробників харчових продуктів маркетплейси є якісно новою можливістю: вперше в історії виробник може продавати безпосередньо споживачу без власної торгової мережі і значних маркетингових бюджетів. Водночас категорія харчових продуктів має специфічні вимоги до логістики та документального підтвердження якості, що відрізняє її від решти товарних категорій і вимагає диференційованого підходу до вибору платформи та організації продажів.



Станом на 2025 р. в Україні функціонує кілька маркетплейсів, придатних для реалізації харчових продуктів виробниками. Основними з них є Zakaz.ua (спеціалізований продуктовий маркетплейс), Prom.ua (універсальна B2C/B2B платформа EVO Group) та Rozetka Food (харчовий розділ провідного українського маркетплейсу). Для порівняння наведено також OLX (Доставка) і власний D2C-сайт як альтернативні канали (таблиця 1).

Таблиця 1
Порівняльна характеристика каналів онлайн-збуту для виробника харчової продукції

Параметр	Zakaz.ua	Prom.ua	Rozetka Food	OLX (Доставка)	Власний D2C-сайт
Спеціалізація	Продукти харч.; FMCG	Широкий асортимент (B2C, B2B)	Продукти, напої, FMCG	Вживані та нові товари	Будь-який асортимент виробника
Комісія з продажу	~10–12 %	4–18 %	12–15 %	0 % (оголош.)	0 %
Абонплата / рік	Договірна	6 700–13 000 грн	Договірна	Безкоштовно	Хостинг: ~3 600 грн
Логістика платформи	Власна служба доставки Silpo/АТБ + кур'єри	Інтеграція з Нова Пошта, Укрпоштою, кур'єрами	Власна логістика Rozetka	Нова Пошта (Доставка OLX)	Самостійно: Нова Пошта, Meest тощо
Аудиторія (місячний трафік)	~3,5 млн/міс.*	~3,8 млн/міс.	~16 млн/міс.**	~25 млн/міс.	Органічний (SEO/ads)
Придатність для харч. продуктів	Висока	Середня	Висока	Низька	Висока (без комісії)
Вимоги до продавця-виробника	Договір з платформою; НАССР/якість	Реєстрація продавця; документи на товар	Договір; сертифікати якості обов'язкові	Реєстрація; оголошення	Самостійна розробка або SaaS-платформа

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 7; 8; 9]

Аналіз таблиці 1 дозволяє зробити такі висновки. По-перше, Zakaz.ua є найбільш спеціалізованою платформою для харчових продуктів: орієнтована виключно на FMCG-категорії, має власну логістичну мережу та сформовану аудиторію покупців продуктів харчування. Саме тому для виробника молочної продукції або інших харчових товарів Zakaz.ua є оптимальним першим кроком. По-друге, Prom.ua забезпечує ширше охоплення B2B-сегменту (HoReCa, корпоративні замовники), що є корисним для виробників, які прагнуть диверсифікувати канали. По-третє, Rozetka Food (з аудиторією ~16 млн унікальних відвідувачів на місяць) забезпечує максимальне охоплення, однак вимагає найбільш жорстких вимог до документів якості і є складнішою для входу виробника-початківця. По-четверте, власний D2C-сайт є стратегічно найпривабливішим через відсутність комісії, проте потребує тривалого нарощення трафіку і розробки, тому розглядається як другий або третій крок після маркетплейсів.



Рішення про вихід виробника харчових продуктів на маркетплейс передбачає зважування переваг і ризиків цього каналу. Систематизацію ключових переваг і ризиків наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги і ризики маркетплейсів як каналу збуту для виробника харчової продукції

1. Доступ до сформованої аудиторії без власних маркетингових витрат на залучення 2. Готова платіжна інфраструктура (банківські карти, оплата при отриманні, розстрочка) 3. Вбудована логістична мережа платформи або інтеграція з Нова Пошта 4. Нульові стартові технічні інвестиції: реєстрація безкоштовна	1. Комісія 8–18 % знижує маржинальність, особливо для продуктів з низьким чеком 2. Залежність від алгоритмів видачі: зниження рейтингу – різке падіння продажів 3. Цінова конкуренція: платформа показує покупцю аналоги конкурентів поряд 4. Обмежений брендинг: стандартна картка товару без індивідуального дизайну
Переваги виходу виробника на маркетплейс	Ризики та обмеження
5. Вбудована аналітика: перегляди, конверсія картки, динаміка продажів 6. Можливість тестування попиту за асортиментними позиціями без ризику 7. Довіра покупця до платформи — знижує бар'єр першої покупки 8. Швидкий вихід: від реєстрації до першого продажу — 1–2 тижні	5. Відсутність прямого контакту з покупцем – неможливо збирати e-mail/телефон 6. Ризик конфлікту каналів: ціна онлайн нижча за ціну в мережі → тиск ритейлера 7. Для харчових продуктів: жорсткі вимоги до документів якості та маркування 8. Негативні відгуки публічні – один інцидент з якістю впливає на весь рейтинг

Джерело: складено авторами на основі [3; 5; 6; 7]

Серед переваг (табл. 2) особливо значущими для виробників харчових продуктів є три. По-перше, доступ до сформованої аудиторії без власних маркетингових витрат на залучення: покупці Zakaz.ua вже шукають продукти харчування, що усуває потребу у дорогих рекламних кампаніях. По-друге, вбудована логістична інфраструктура: платформа бере на себе організацію доставки, що є критично важливим для виробника без власного логістичного підрозділу. По-третє, можливість тестування попиту: виробник може розмістити обмежений асортимент і відстежити, які позиції користуються найбільшим попитом, перш ніж інвестувати у власний сайт.

Серед ризиків (табл. 2) найбільш специфічними для харчових продуктів є два. По-перше, ризик конфлікту каналів: якщо ціна на маркетплейсі нижча за роздрібну ціну в мережах, партнерський ритейлер може вимагати знижки або відмовитись від постачальника. Цей ризик є системним для виробників, що



одночасно постачають у АТБ, Сільпо чи Novus і продають онлайн. По-друге, публічність негативних відгуків: для харчових продуктів питання якості та свіжості є особливо чутливими, і один негативний відгук про неякісний товар може суттєво знизити рейтинг і видачу на платформі.

На основі аналізу переваг і ризиків, а також дослідження практики виходу виробників харчових продуктів на маркетплейси [1; 5; 7], авторами систематизовано сім умов ефективної інтеграції з відповідними індикаторами виконання (таблиця 3).

Таблиця 3

Умови ефективної інтеграції виробника харчової продукції в маркетплейс-канал

№	Умова	Зміст та обґрунтування	Індикатор виконання
1	Асортиментний фокус на придатних категоріях	Для виходу на маркетплейс обирати категорії з терміном придатності ≥ 30 діб: тверді та розсільні сири, масло, крем-сири. Цільномолочна продукція з терміном 3–7 діб є доцільною лише при наявності логістичного партнера з дотриманням холодного ланцюга ≤ 24 год.	≥ 80 % SKU на маркетплейсі з терміном ≥ 30 діб
2	Мінімальна сума замовлення ≥ 500 грн	Вартість доставки (~70–120 грн) при чеку менше 500 грн формує логістичну частку 15–25 %, що знищує маржинальність. Мінімальна сума забезпечує рентабельний онлайн-канал навіть з урахуванням комісії платформи	Середній фактичний чек (AOV) ≥ 500 грн
3	Якісні товарні картки (A+ контент)	Картка товару – єдиний маркетинговий інструмент на маркетплейсі. ≥ 5 якісних фото, детальний опис складу та харчової цінності, умови зберігання, відповідь на типові питання. Якість картки безпосередньо визначає CR (коефіцієнт конверсії)	CR картки $\geq 1,5$ %; рейтинг $\geq 4,0$
4	Цінова стратегія паритету з офлайн-каналами	Ціна на маркетплейсі = роздрібна ціна в мережах. Якщо онлайн-ціна нижча – виникає конфлікт каналів: мережа вимагає зниження закупівельної ціни або відмовляється від постачальника. Конкурентна перевага – якість і зручність, а не ціновий демпінг	Відхилення онлайн-ціни від офлайн ≤ 5 %
5	Документарне підтвердження якості	Маркетплейси (особливо Rozetka Food, Zakaz.ua) вимагають сертифікати відповідності, висновки ДСЕСТ або протоколи НАССР. Наявність	Завантажені сертифікати НАССР, ISO 22000; оцінка $\geq 4,3$



№	Умова	Зміст та обґрунтування	Індикатор виконання
		підтвердженої якості також є маркетинговим аргументом для покупця, що свідомо обирає продукт онлайн	
6	Система оперативної обробки замовлень	Алгоритм маркетплейсу штрафувє продавців з низьким % виконання замовлень і повільною обробкою. Для харчових продуктів критичний KPI – підтвердження замовлення ≤ 2 год. і відправка ≤ 24 год.	% своєчасної відправки ≥ 95 %; % виконання ≥ 98 %
7	Стратегія управління відгуками	Для харчових продуктів відгуки = соціальний доказ і головний фактор алгоритмічної видачі. Перші 30–50 відгуків є критичними. Рекомендується: після отримання замовлення автоматично надсилати запит на відгук (через функціонал платформи); оперативно реагувати на негативні	Кількість відгуків ≥ 30 ; рейтинг $\geq 4,5$ ★

Джерело: розроблено авторами

Серед умов, наведених у таблиці 3, особливої уваги заслуговують три. Перша – асортиментний фокус – є, мабуть, найважливішою стратегічною умовою. Вихід на маркетплейс із правильним продуктом (тривалий термін зберігання, висока питома вартість) визначає рентабельність каналу більше, ніж будь-який інший фактор. Для молокопереробних підприємств це означає пріоритет твердих сирів і крем-сирів над цільномолочною продукцією. Друга умова – цінова стратегія паритету – захищає відносини з офлайн-партнерами і є запорукою стійкого мультиканального збуту без конфліктів. Третя умова – управління відгуками – часто недооцінюється: на маркетплейсі рейтинг товару є головним алгоритмічним фактором видачі, тому формування перших 30–50 позитивних відгуків є пріоритетним завданням перших 2–3 місяців роботи на платформі.

Запропоновані умови ефективної інтеграції апробовано на прикладі ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»» – регіонального молокопереробного підприємства Львівської обл. з річним доходом 356 244 тис. грн (2025 р.), асортиментом із 6 товарних груп і наявною цифровою інфраструктурою (сайт sambir.ua, Instagram [@sambir.tm](https://www.instagram.com/sambir.tm) з 1 265 підписниками). Станом на 2025 р. підприємство реалізує ~2,7 % продукції через онлайн-канал переважно через стихійні Direct-замовлення в Instagram.

Перевірка відповідності підприємства визначеним умовам інтеграції виявила таке. Умова 1 (асортиментний фокус) виконана: 42 % реалізації – тверді сири (Гауда, Костромський) з терміном до 6 місяців, 4 % – крем-сир «Креміко».



Умова 5 (документи якості) виконана: підприємство сертифіковане за НАССР і ДСТУ ISO 22000:2019. Умова 4 (цінова стратегія) потребує формалізації: поточна ціна для АТБ-Маркет (38 % збуту) є заводською, а не роздрібною – тому онлайн-ціна може встановлюватись на рівні роздрібною без конфлікту. Умови 2, 3, 6, 7 (мінімальна сума, картки, обробка, відгуки) ще не реалізовані, що відповідає початковому рівню цифрової зрілості підприємства.

Фінансове моделювання виходу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»» на Zakaz.ua і Prom.ua у рамках першого етапу показало: при зростанні частки онлайн-каналу з 2,7 % до 10 % за 12 місяців чистий додатковий прибуток становить ~1 515 тис. грн при загальних витратах ~181 тис. грн (ROI = 736 %, термін окупності – 1,4 місяця). Маржинальність онлайн-каналу (13 %) є вищою за середню рентабельність підприємства (7,71 %) завдяки виключенню торгової надбавки посередника 20–25 %.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, маркетплейси є стратегічно значущим і доступним каналом збуту для виробників харчових продуктів в Україні: зростання продовольчого e-commerce на 36–45 % у 2025 р. свідчить про формування масового попиту, який виробники можуть монетизувати безпосередньо. По-друге, порівняльний аналіз Zakaz.ua, Prom.ua і Rozetka Food засвідчує, що оптимальним першим кроком для виробника харчової продукції є Zakaz.ua (спеціалізація на FMCG, вбудована логістика, сформована аудиторія). По-третє, систематизовані переваги і ризики маркетплейс-каналу дозволяють виробникам приймати зважені рішення: ключовими ризиками є комісія 8–18 % і конфлікт каналів при неправильній ціновій стратегії. По-четверте, запропонований перелік із 7 умов ефективної інтеграції (асортиментний фокус, мінімальна сума, А+ контент, цінова стратегія паритету, документи якості, оперативна обробка, управління відгуками) є практично орієнтованим інструментарієм для виробників, що планують вихід в онлайн-канал. По-п'яте, апробація на прикладі ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»» підтвердила фінансову доцільність інтеграції (ROI = 736 %) і показала, що виробники молочної продукції з преміальним асортиментом і підтвердженою якістю мають об'єктивні конкурентні переваги для успішного виходу на маркетплейси. Перспективами подальших досліджень є порівняльний аналіз ефективності маркетплейс-каналу для виробників різних підгалузей харчової промисловості та розроблення методики розрахунку порогу рентабельності маркетплейс-каналу залежно від комісії і середнього чека.

Список використаних джерел:

1. Promodo. Ukrainian eCommerce Trends in H1 2025. URL: <https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h1-2025> (дата звернення: 12.05.2026).
2. iwis.io / EVO Group. 10 E-commerce Trends in Ukraine in 2026. URL: <https://iwis.io/en/blog/ecommerce-trends-ukraine-2026/> (дата звернення: 12.05.2026).



3. Rosenbloom B. *Marketing Channels: A Management View*. 9th ed. Mason: Cengage Learning, 2021. 544 p.
4. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. 18th ed. Pearson, 2023. 784 p.
5. Семенова Т.В., Якимашенко А.М. Ефективність використання торговельних площадок мережі Інтернет як каналів продажів. *Молодий вчений*. 2024. № 7 (131). С. 245–250. DOI: 10.32839/2304-5809/2024-7-131-35
6. Дубель М.В., Барвінченко О.О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 27. С. 16–22. DOI: 10.32782/2415-3583/27.2
7. NV Бізнес. Розетка, Prom.ua, Епіцентр чи власний сайт? Як малому та середньому бізнесу обирати майданчик для продажів. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/onlayn-prodazh-de-i-skilki-roblyat-pokupok-v-interneti-ukrajinci-50501721.html> (дата звернення: 20.05.2026).
8. Zakaz.ua. Офіційний сайт. URL: <https://zakaz.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
9. Rozetka. Категорії та умови для продавців. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p275-categories-and-brands.html> (дата звернення: 20.05.2026).
10. Promodo, SimilarWeb. Дослідження українського ринку eCommerce: 2024. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення: 12.05.2026).

References:

1. Promodo. Ukrainian eCommerce Trends in H1 2025. www.promodo.com Retrieved from <https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h1-2025> [in English].
2. iwis.io / EVO Group. 10 E-commerce Trends in Ukraine in 2026. iwis.io Retrieved from <https://iwis.io/en/blog/ecommerce-trends-ukraine-2026/> [in English].
3. Rosenbloom, B. (2021). *Marketing Channels: A Management View*. 9th ed. Mason: Cengage Learning [in English].
4. Kotler, P., Armstrong, G. (2023). *Principles of Marketing*. 18th ed. Pearson [in English].
5. Semenova, T.V., Jakimashhenko, A.M. (2024) Efektivnist' vikoristannja torgivel'nih ploshhadok merezhi Internet jak kanaliv prodazhiv [The effectiveness of using Internet trading platforms as sales channels]. *Molodij vchenij - A young scientist*, 7 (131), 245–250. DOI: 10.32839/2304-5809/2024-7-131-35 [in Ukrainian].
6. Dubel', M.V., Barvinchenko, O.O. (2023). Osoblivosti rozvitku elektronnoï komercii v Ukraïni v umovah vijni [Peculiarities of the development of electronic commerce in Ukraine during the war]. *Ekonomika ta upravlinnja nacional'nim gospodarstvom - Economy and management of the national economy*, 27, 16–22. DOI: 10.32782/2415-3583/27.2 [in Ukrainian].
7. NV Biznes. Rozetka, Prom.ua, Epicentr chi vlasnij saj? Jak malomu ta seredn'omu biznesu obirati majdanchik dlja prodazhiv [NV Business. Rosetka, Prom.ua, Epicenter or your own site? How to choose a sales platform for small and medium-sized businesses]. biz.nv.ua Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/onlayn-prodazh-de-i-skilki-roblyat-pokupok-v-interneti-ukrajinci-50501721.html> [in Ukrainian].
8. Zakaz.ua. Oficijnij saj? [Zakaz.ua. Official site]. zakaz.ua Retrieved from <https://zakaz.ua> [in Ukrainian].
9. Rozetka. Kategorii ta umovi dlja prodavciv [Rozetka. Categories and conditions for sellers]. sellerhelp.rozetka.com.ua Retrieved from <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p275-categories-and-brands.html> [in Ukrainian].
10. Promodo, SimilarWeb. Doslidzhennja ukraïns'kogo rinku eCommerce: 2024. www.promodo.com Retrieved from <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026



УДК 338.43:005.334

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-852-863](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-852-863)

Шашина Марина Володимирівна д.е.н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-6676-3316>

Зарудна Катерина Володимирівна магістрант, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ РИЗИКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті досліджено особливості прояву ризиків виробничої діяльності підприємств аграрного сектору України в умовах кризових процесів та нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових і матеріально-технічних ресурсів, пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури, нестабільність ринків збуту та зростання енергетичних витрат суттєво впливають на стабільність виробничих процесів і підвищують рівень ризиковості діяльності підприємств. Обґрунтовано, що найбільш критичними є логістичні, кадрові, ресурсні, технічні та технологічні ризики, реалізація яких супроводжується порушенням безперервності виробничого циклу, зростанням виробничих витрат і скороченням обсягів виробництва.

У роботі узагальнено наукові підходи до трактування ризиків виробничої діяльності та встановлено, що виробничі ризики безпосередньо пов'язані з організацією виробничого процесу, використанням виробничих ресурсів, функціонуванням обладнання та забезпеченням стабільності виробничого циклу. Проаналізовано існуючі підходи до класифікації ризиків та визначено, що більшість із них недостатньо враховує специфіку виробничої діяльності підприємств у кризових умовах та під час воєнного стану.

Узагальнено основні ризики виробничої діяльності підприємств та визначено особливості їх прояву в умовах воєнного стану і нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що найбільший вплив на результати діяльності підприємств мають логістичні, кадрові, ресурсні, технічні та технологічні ризики. Практичне підтвердження посилення ризиків наведено на



основі аналізу динаміки окремих показників у 2021–2025 рр. Встановлено скорочення валового збору зернових культур, зростання дефіциту трудових ресурсів, збільшення логістичних витрат та збитків транспортної інфраструктури. Обґрунтовано необхідність впровадження комплексних систем ризик-менеджменту для своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації негативного впливу ризиків виробничої діяльності підприємств.

Ключові слова: ризики виробничої діяльності, ризик-менеджмент, нестабільне зовнішнє середовище, воєнний стан, аграрні підприємства.

Shashina Maryna Volodymyrivna Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-6676-3316>

Zarudna Kateryna Volodymyrivna Master's student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv

CHARACTERISTICS OF THE MANIFESTATION OF RISKS IN THE PRODUCTION ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

Abstract. The article examines the specific features of the manifestation of production activity risks in agricultural enterprises under conditions of crisis processes and an unstable external environment. It has been established that martial law, disruptions in logistics chains, shortages of labour and material resources, damage to transport and energy infrastructure, instability in sales markets, and rising energy costs significantly affect the stability of production processes and increase the level of enterprise risk exposure. It is substantiated that the most critical risks are logistical, personnel, resource, technical, and technological risks, the realization of which is accompanied by disruptions in the continuity of the production cycle, increased production costs, and reduced production volumes.

The paper summarizes scientific approaches to the interpretation of production activity risks and determines that production risks are directly related to the organization of production processes, the use of production resources, the functioning of equipment, and ensuring the stability of the production cycle. Existing approaches to risk classification are analyzed, and it is established that most of them insufficiently consider the specific features of enterprise production activity under crisis conditions and martial law.

The main production activity risks of enterprises are generalized and the specific features of their manifestation under martial law and an unstable external environment are identified. It is established that logistical, personnel, resource, technical, and



technological risks have the greatest impact on enterprise performance. Practical evidence of the increasing risks is presented based on the analysis of the dynamics of selected indicators during 2021–2025. The study identifies a decline in gross grain harvests, an increase in labour shortages, rising logistics costs, and growing losses in transport infrastructure. The necessity of implementing comprehensive risk management systems aimed at the timely identification, assessment, and minimization of the negative impact of production activity risks has been substantiated.

Key words: operational risks, risk management, unstable external environment, martial law, agricultural enterprises.

Постановка проблеми. Умови господарювання характеризуються посиленням впливу кризових факторів на виробничу діяльність підприємств. Воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів та зростання енергетичних витрат негативно впливають на стабільність виробничої діяльності підприємств. Наслідком цього є зростання виробничих витрат, порушення безперервності виробничого процесу та скорочення виробничого потенціалу підприємств.

Особливої актуальності проблема управління ризиками виробничої діяльності набула в умовах воєнного стану. Пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури, перебої у постачанні сировини та дефіцит трудових ресурсів суттєво ускладнюють виробничу діяльність підприємств. У таких умовах підприємства змушені адаптувати виробничу діяльність до постійних змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність виробництва та формувати ефективні механізми управління ризиками.

Значна частина підприємств здійснює управління ризиками без використання комплексних систем ризик-менеджменту. Це ускладнює адаптацію підприємств до кризових умов. Недостатня увага до ідентифікації, оцінювання та систематизації ризиків виробничої діяльності ускладнює процес своєчасного реагування на кризові явища та знижує ефективність управлінських рішень. За таких умов особливого значення набуває дослідження специфіки прояву ризиків виробничої діяльності підприємств, визначення факторів їх формування та обґрунтування підходів до їх систематизації.

Систематизувавши ризики виробничої діяльності можемо визначати джерела їх виникнення та оцінювати вплив на виробничий процес. Це відповідно сприяє своєчасному виявленню загроз і мінімізації негативних наслідків. За нестабільного зовнішнього середовища виробничі ризики швидко змінюються та складно прогнозуються.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти ризиків виробничої діяльності підприємств, їх економічної природи, класифікації та управління досліджували вітчизняні науковці, зокрема О. М.



Кобилянська [1], М. Й. Малік та О. Г. Шпикуляк [2], І. Ф. Баланюк [3], О. І. Дацій [4]. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії та практики ризик-менеджменту зробили С. J. Alberts [6], Y. Xenidis [7], M. Toth та співавтори [8], у працях яких розглянуто підходи до ідентифікації, класифікації та оцінювання ризиків у діяльності підприємств. Водночас особливості прояву ризиків виробничої діяльності підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність даної роботи.

Мета статті – дослідження особливостей прояву ризиків виробничої діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обґрунтування підходів до підвищення ефективності управління ними. Для досягнення поставленої мети досліджено сутність ризиків виробничої діяльності, визначено основні фактори їх формування, охарактеризовано особливості прояву виробничих ризиків та обґрунтовано напрями мінімізації їх негативного впливу в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні значна частина підприємств здійснює управління ризиками виробничої діяльності без використання комплексних систем ризик-менеджменту. У більшості випадків ідентифікація та оцінювання ризиків мають фрагментарний характер, що ускладнює своєчасне реагування на кризові явища та підвищує ймовірність виникнення виробничих втрат. Найбільш вразливими для підприємств залишаються технологічні, технічні, кадрові, логістичні та ресурсні ризики, реалізація яких безпосередньо впливає на безперервність виробничого процесу, рівень виробничих витрат та ефективність функціонування підприємства.

Ризики виробничої діяльності безпосередньо впливають на стабільність виробничого циклу, рівень завантаження виробничих потужностей, ефективність використання обладнання та собівартість продукції. Їх реалізація може супроводжуватися простоями виробництва, порушенням технологічних процесів, зростанням обсягів браку, перевитратами ресурсів та скороченням обсягів випуску продукції. Кризові процеси призводять до погіршення технічного стану виробничої інфраструктури, перебоїв в енергозабезпеченні та ускладнення доступу до матеріально-технічних ресурсів [5].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особливого значення набувають ризики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів, нестабільністю енергозабезпечення та зростанням виробничих витрат. Наявність таких ризиків порушує виробничі графіки, підвищує собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність підприємств, що підтверджує необхідність формування ефективної системи управління ризиками виробничої діяльності, орієнтованої на забезпечення безперервності вироб-



ничого процесу та підвищення адаптаційної спроможності підприємств в умовах кризових явищ [5].

Дослідження ризиків виробничої діяльності потребує систематизації факторів, що безпосередньо впливають на функціонування виробничих процесів, стабільність роботи обладнання, забезпечення ресурсами та результативність виробництва. У сучасних умовах науковці виокремлюють значну кількість видів господарських ризиків, роль і вплив яких на результати діяльності підприємств постійно посилюються. Це зумовлює існування різноманітних підходів до їх класифікації та групування, а також актуалізує необхідність їх систематизації.

У межах даного дослідження основна увага приділяється саме ризикам виробничої діяльності підприємств, які безпосередньо впливають на стабільність виробничого процесу, функціонування обладнання, використання виробничих ресурсів, дотримання технологічних режимів та безперервність виробничого циклу. На відміну від ширших категорій господарських або економічних ризиків, виробничі ризики охоплюють насамперед загрози, пов'язані із процесом виробництва продукції, організацією виробничої діяльності та ефективністю функціонування виробничої системи підприємства[7].

Дані табл. 1, свідчать про суттєве посилення ризиків виробничої діяльності підприємств у 2021–2025 рр. Найбільш негативна динаміка спостерігається щодо скорочення обсягів виробництва зернових культур, зростання дефіциту трудових ресурсів та збільшення логістичних витрат. Особливо критичним фактором є пошкодження транспортної інфраструктури та ускладнення доступу до ведення господарської діяльності на окремих територіях України, що безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів, собівартість продукції та ефективність функціонування підприємств.

Одним із найбільш поширених видів є технологічні ризики, що виникають у процесі реалізації виробничих технологій. Вони пов'язані з можливими збоями у технологічних процесах, порушенням встановлених режимів виробництва, відхиленням від стандартів та норм. Причинами таких ризиків можуть бути недосконалість технологій, недостатній рівень автоматизації, а також порушення технологічної дисципліни. Наслідками реалізації технологічних ризиків є зниження якості продукції, збільшення рівня браку та зростання виробничих витрат [8].

Важливу роль у структурі виробничих ризиків відіграють технічні ризики, які пов'язані зі станом та функціонуванням виробничого обладнання.



Таблиця 1 - Динаміка факторів впливу на ризики виробничої діяльності підприємств України у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, (+, -)
Валовий збір зернових культур, млн т	84	53,9	58	61,2	56	-28
Обсяг аграрного експорту, млрд дол. США	27,7	23,4	24,5	24,7	22,53	-5,17
Частка аграрної продукції у загальному експорті України, %	41	53	52	55	56	15
Дефіцит трудових ресурсів в аграрному секторі, %	10	15	18	24	30	20
Частка територій з обмеженим доступом до ведення сільськогосподарської діяльності, %	-	22	18	21	25	25
Обсяг збитків транспортної інфраструктури України, млрд дол. США	-	18,5	36	41,3	43,6	43,6
Зростання залізничних тарифів на вантажні перевезення, %	-	70	-	12	27	27
Зростання вартості дизельного пального, % до попереднього року	-	68	12	9	15	15

Джерело: сформовано автором на основі даних Держстату України, Мінагрополітики

Основними причинами їх виникнення є фізичне та моральне зношення техніки, недостатній рівень її обслуговування, а також використання застарілих технічних засобів. Реалізація технічних ризиків проявляється у вигляді поломок обладнання, аварій, простоїв виробництва, що призводить до зниження обсягів випуску продукції та збільшення витрат підприємства.

В час воєнного стану особливого значення набувають логістичні, ресурсні та кадрові ризики, що характеризуються високим рівнем динамічності та складністю прогнозування. Їх прояв супроводжується порушенням стабільності виробничих процесів, дефіцитом ресурсного забезпечення та зростанням витрат



підприємств. Кадрові ризики, обумовлені людським фактором. Вони пов'язані з рівнем кваліфікації працівників, їх професійною підготовкою, досвідом та дисципліною. Недостатня компетентність персоналу може призводити до помилок у виконанні виробничих операцій, порушення технологічних процесів, а також до неефективного використання ресурсів, не менш важливо зауважити, що у зв'язку з веденням бойових дій на території України, велика частина населення покидає територію країни, що призводить до дефіциту праці. За оцінками Міністерства аграрної політики та профільних асоціацій, у 2025 році дефіцит кадрів в аграрному секторі України в окремих регіонах перевищував 30 %, що було зумовлено мобілізаційними процесами, міграцією населення та скороченням трудового потенціалу сільських територій [9]. Крім того, кадрові ризики можуть проявлятися у високій плинності кадрів, низькій мотивації працівників та недостатньому рівні організації праці [8].

Логістичні ризики пов'язані з порушенням процесів транспортування, постачання та зберігання ресурсів і готової продукції. Основними причинами їх виникнення є нестабільність транспортної інфраструктури, перебої у роботі логістичних маршрутів, зростання вартості транспортних послуг, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, а також обмеження, спричинені кризовими явищами та воєнними діями. У період війни в Україні особливо загострюються проблеми постачання продукції, порушення логістичних ланцюгів та ускладнення експортних операцій, що пов'язано з блокуванням окремих транспортних напрямів, пошкодженням інфраструктури та зростанням вартості перевезень, так за результатами 2025 року обсяг аграрного експорту України скоротився на 8,8 % та становив 22,53 млрд дол. США, що значною мірою було пов'язано зі зростанням логістичних витрат, нестабільністю транспортних маршрутів та ускладненням експортних операцій під час дії воєнного стану. При цьому аграрний сектор продовжував формувати понад 56 % загального товарного експорту України, що свідчить про критичну важливість стабільності логістичних систем для функціонування підприємств аграрної сфери [9]. Реалізація логістичних ризиків призводить до затримок постачання сировини та готової продукції, порушення виробничих графіків, збільшення витрат підприємства та втрати частини ринків збуту. В умовах нестабільного зовнішнього середовища логістичні ризики характеризуються високим рівнем динамічності та значною складністю прогнозування, що потребує від підприємств формування гнучких логістичних систем та диверсифікації каналів постачання.

Посилення кадрових та логістичних ризиків у діяльності підприємств аграрного сектору України підтверджується динамікою окремих показників, що характеризують зміни трудового потенціалу, обсягів аграрного експорту та результативності виробничої діяльності в умовах воєнного стану.



Для підтвердження посилення кадрових, логістичних та виробничих ризиків розглянемо динаміку відповідних показників за 2019–2025 рр. (Рис. 1)

Представлена динаміка свідчить про суттєве посилення ризиків виробничої діяльності підприємств аграрного сектору України під час дії воєнного стану. Зокрема, кількість зайнятого населення в аграрному секторі скоротилася з 3,01 млн осіб у 2019 році до 2,37 млн осіб у 2025 році, або на 21,3 %, що підтверджує посилення кадрових ризиків та дефіциту трудових ресурсів. Тоді як валовий збір зернових та олійних культур після рекордних 107 млн т у 2021 році скоротився до 65 млн т у 2022 році, тобто майже на 39,3 %, що свідчить про суттєве посилення виробничих та ресурсних ризиків. Незважаючи на часткове відновлення виробництва у 2023–2025 рр., обсяги валового збору залишаються нижчими за довоєнний рівень. Крім того, нестабільна динаміка аграрного експорту, який після зростання до 27,7 млрд дол. США у 2021 році скоротився до 22,7 млрд дол. США у 2025 році, підтверджує високий рівень логістичних ризиків та залежності виробничої діяльності підприємств від зовнішніх кризових факторів. Основними причинами негативних тенденцій стали порушення логістичних ланцюгів, скорочення посівних площ, дефіцит ресурсного забезпечення та ускладнення умов ведення господарської діяльності.



Рис. 1. Динаміка показників, що характеризують кадрові, логістичні та виробничі ризики аграрного сектору України у 2015–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних Держстату України, Мінагрополітики

Ресурсні ризики, які виникають у зв'язку з забезпеченням підприємства необхідними матеріальними ресурсами. Вони пов'язані з можливими перебоями у постачанні сировини, її недостатньою якістю, змінами цін або нестабільністю



постачальників, а також скороченням площ ведення господарювання, спричинених бойовими діями, що в може призводити до зупинки виробничого процесу, зниження якості продукції та збільшення собівартості. За даними Державної служби статистики України, у 2025 році окремі види сільськогосподарських культур продемонстрували скорочення посівних площ порівняно з попереднім роком. Зокрема, площі посівів сої скоротилися до 80,1 %, а цукрового буряку — до 86,9 % від рівня 2024 року, що підтверджує посилення ресурсних ризиків та нестабільності виробничого забезпечення аграрних підприємств [10].

У той же час особливе місце серед виробничих ризиків займають екологічні ризики, які пов'язані з впливом виробничої діяльності на навколишнє середовище. Вони можуть виникати внаслідок порушення екологічних норм, нераціонального використання природних ресурсів, а також недостатнього рівня екологічної безпеки виробництва. Наслідками таких ризиків є не лише погіршення стану довкілля, але й можливі штрафні санкції, зростання витрат на екологічні заходи та зниження репутації підприємства [6].

Ризики виробничої діяльності мають комплексний вплив на результати функціонування підприємства, визначаючи рівень його економічної ефективності, стабільності та конкурентоспроможності. Зазначені ризики погіршують показники діяльності, так і створювати передумови для розвитку, що зумовлює необхідність їх всебічного врахування в управлінні підприємством.

Передусім ризики суттєво впливають на прибуток підприємства. Настання ризикових подій призводить до недоотримання доходів або навіть до збитків. З іншого боку, обґрунтоване прийняття ризику, наприклад при впровадженні інновацій чи освоєнні нових технологій, може сприяти зростанню прибутковості підприємства в майбутньому.

Важливим аспектом є вплив ризиків на витрати підприємства. Виникнення виробничих ризиків, як правило, супроводжується додатковими витратами, пов'язаними з усуненням наслідків збоїв, ремонтом обладнання, компенсацією браку продукції або штрафними санкціями. Крім того, підприємства змушені нести витрати на запобігання ризикам, включаючи модернізацію виробництва, навчання персоналу та вдосконалення систем управління.

Не менш значущим є вплив ризиків на конкурентоспроможність підприємства. Високий рівень ризиковості виробничої діяльності може призводити до зниження якості продукції, порушення строків її постачання та втрати довіри з боку споживачів і партнерів. Також ефективне управління ризиками забезпечує підприємству стабільність виробничих процесів, підвищити якість продукції та зміцнити свої позиції на ринку.

Аналізуючи наслідки ризиків, слід зазначити, що вони можуть мати як негативний, так і позитивний характер. До негативних наслідків належать фінансові втрати, зниження ефективності виробництва, погіршення якості продукції



та репутаційні втрати. Позитивні ж наслідки проявляються у вигляді стимулювання інноваційної діяльності, пошуку більш ефективних управлінських рішень та оптимізації використання ресурсів. Саме завдяки ризику підприємства мають можливість досягати вищого рівня розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Важливим є також зв'язок ризиків із ефективністю управління підприємством. Рівень ризиковості діяльності значною мірою залежить від якості управлінських рішень, своєчасності реагування на зміни та здатності керівництва прогнозувати можливі загрози. Ефективна система управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінку, моніторинг та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Таким чином, ризики виступають не лише об'єктом управління, але й індикатором ефективності управлінської діяльності підприємства.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що впродовж 2021–2025 рр. відбулося суттєве посилення ризиків виробничої діяльності підприємств аграрного сектору України. Найбільш критичний вплив на результати діяльності підприємств мали логістичні, кадрові, ресурсні та технічні ризики, реалізація яких призводила до порушення безперервності виробничого циклу, скорочення обсягів виробництва та зростання собівартості продукції.

Проведений аналіз показав, що валовий збір зернових культур у 2025 році скоротився на 28 млн т порівняно з 2021 роком, дефіцит трудових ресурсів в аграрному секторі зріс з 10 % до 30 %, а збитки транспортної інфраструктури України досягли 43,6 млрд дол. США. Одночасно обсяг аграрного експорту скоротився на 5,17 млрд дол. США, що підтверджує посилення логістичних та ресурсних ризиків у виробничій діяльності підприємств.

Проаналізовано основні ризики виробничої діяльності підприємств аграрного сектору, серед яких найбільшого значення в сучасних умовах набувають логістичні, кадрові, ресурсні, технічні та технологічні ризики. Встановлено особливості їх прояву та впливу на безперервність виробничого циклу підприємств.

Встановлено, що значна частина підприємств здійснює управління ризиками без використання комплексних систем ризик-менеджменту, що знижує ефективність реагування на кризові явища та ускладнює забезпечення стабільності виробничої діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методичних підходів до кількісного оцінювання виробничих ризиків та формуванням адаптивних моделей ризик-менеджменту для підприємств аграрного сектору.

Література:

1. Кобилянська О. М. Ризик як економічна категорія та його особливості в аграрному виробництві. Економіка АПК. 2008. № 1. С. 140–145.



2. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 5–16.
3. Баланюк І. Ф. Економічна стійкість сільськогосподарських підприємств в умовах ризику та невизначеності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 15, т. 2. С. 23–31.
4. Дацій О. І. Управління ризиками інноваційного розвитку агропромислового виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 5–10.
5. The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts. London : Her Majesty's Treasury, 2004. 50 p.
6. Alberts C. J. Common Elements of Risk. Pittsburgh : Carnegie Mellon University, 2006. 39 p. URL: https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalNote/2006_004_001_14687.pdf (дата звернення: 18.05.2026).
7. Xenidis Y. Identification and Classification of Risks in a New Modelling Process for Build-Operate-Transfer Projects. *Proceedings of the 21st Annual ARCOM Conference*, 7–9 September 2005, University of London. Vol. 2. London : Association of Researchers in Construction Management, 2005. P. 803–812.
8. Toth M., Lancaric D., Piterkova A., Savov R. Systematic Risk in Agriculture: A Case of Slovakia. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*. 2014. Vol. 6, No. 4. P. 185–189. DOI: 10.22004/ag.econ.196588.
9. Агроекспорт України у 2025 році знизився на 8,8 % до 22,53 млрд дол. США. *RetailersUA*. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/agroekspost-ukrayini-u-2025-rotsi-znizivsia-na-88-do-2253-mlrd> (дата звернення: 18.05.2026).
10. Посівні площі сільськогосподарських культур за категоріями господарств під урожай 2025 року. Державна служба статистики України. URL: <https://km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/sg/ppskkg24.htm> (дата звернення: 18.05.2026).

References:

1. Kobylanska, O.M. (2008). Ryzyk yak ekonomichna katehoriia ta yoho osoblyvosti v ahrarnomu vyrobnytstvi [Risk as an economic category and its features in agricultural production]. *Ekonomika APK – Economy of AIC*, 1, 140–145 [in Ukrainian].
2. Malik, M.Y., & Shpykuliak, O.H. (2017). Rozvytok ahrarnoho pidpriemnytstva v umovakh instytutsionalnykh transformatsii [Development of agricultural entrepreneurship under institutional transformations]. *Ekonomika APK – Economy of AIC*, 2, 5–16 [in Ukrainian].
3. Balaniuk, I.F. (2019). Ekonomichna stiikist silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti [Economic sustainability of agricultural enterprises under conditions of risk and uncertainty]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current Problems of Regional Economic Development*, 15(2), 23–31 [in Ukrainian].
4. Datsii, O.I. (2019). Upravlinnia ryzykamy innovatsiinoho rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva [Risk management of innovative development of agro-industrial production]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 4, 5–10 [in Ukrainian].
5. Alberts, C.J. (2006). Common Elements of Risk. Pittsburgh: Carnegie Mellon University. Retrieved from https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalNote/2006_004_001_14687.pdf
6. Xenidis, Y. (2005). Identification and classification of risks in a new modelling process for build-operate-transfer projects. *Proceedings of the 21st Annual ARCOM Conference*. London: Association of Researchers in Construction Management, 803–812.
7. Toth, M., Lancaric, D., Piterkova, A., & Savov, R. (2014). Systematic risk in agriculture: A case of Slovakia. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 6(4), 185–189. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.196588>



8. Ahroeksport Ukrainy u 2025 rotsi znyzyvsia na 8,8 % do 22,53 mlrd dol. SShA [Ukraine's agricultural exports in 2025 decreased by 8.8% to USD 22.53 billion]. (2026). RetailersUA. Retrieved from <https://retailers.ua/news/menedjment/agroeksport-ukrayini-u-2025-rotsi-znizivysya-na-88-do-2253-mlrd> [in Ukrainian].

9. Posivni ploschi silskohospodarskykh kultur za katehoriiamy hospodarstv pid urozhai 2025 roku [Sown areas of agricultural crops by categories of farms for the 2025 harvest]. (2025). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/sg/ppskkg24.htm> [in Ukrainian].

10. Ahroeksport Ukrainy siahnuv 22,5 mlrd dol.: chastka YeS zmenshuietsia [Ukraine's agricultural exports reached USD 22.5 billion: EU share decreases]. (2026). AgroPortal.ua. Retrieved from <https://agroportal.ua/news/ukraina/agroeksport-ukrajini-syagnuv-22-5-mlrd-chastka-yes-zmenshuyetsya> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 12.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026





УДК 338.45:629.73

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6\(72\)-864-872](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-6(72)-864-872)

Шемаєв Володимир Миколайович доктор військових наук, професор, головний консультант відділу оборонно-промислової та військово-технічної політики, Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-2568-5587>

Юрків Надія Ярославівна доктор економічних наук, професор, радник директора, Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-4434-6698>

ВІДНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО АВІАБУДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Анотація. У статті досліджено чинники впливу на кризовий стан вітчизняного авіабудування України в умовах війни та обґрунтовано змістовне наповнення екосистемного підходу до відновлення авіаційної промисловості України в контексті його повоєнного відновлення в умовах євроінтеграції. Визначено чинники впливу як на кризовий стан вітчизняного авіабудування України в умовах війни, так і на потенціал його повоєнного відновлення. Підготовлено пропозиції з: уточнення Плану заходів щодо реалізації Стратегії відродження вітчизняного авіабудування на період до 2030 року на основі формування та модернізації промислової екосистеми авіабудування України відповідно до положень екосистемного підходу в ухваленій у 2024 році Європейською Комісією стратегії «European Defence Industrial Strategy» із подальшим входженням до європейської екосистеми безпеки.

Запропоновано здійснити модернізацію промислової екосистеми авіабудування України (з урахуванням приватного, так і державного секторів), що передбачає необхідність включення до цієї системи як традиційних підрядників, що надають обладнання та послуги, так і розробників інноваційних технологій, наукові кола, дослідницькі лабораторії, технічні центри, виробничі центри передового досвіду, постачальників послуг; об'єкти, що належать державі та експлуатуються підрядниками; приватний і венчурний капітал. Визначено необхідність виокремлення в екосистемі окремого aerospace & defence-tech кластеру, який включатиме розробників MILTEX (БПЛА, систем РЕБ, програмного забезпечення, AI-компанії, автономних систем бойового зв'язку, супутникової аналітики, роботизованих платформ, військової кібербезпеки тощо) за принципом «dual-use ecosystem» (одночасно працюють і для військової, і для цивільної сфери).



Зроблено висновок, що в умовах євроінтеграції України, авіабудівний промисловості України критично важливо увійти у європейську оборонну екосистему в якості спеціалізованого партнера в рамках екосистемної інтегрованої моделі.

Ключові слова: авіабудування, євроінтеграція України, екосистемний підхід, промислова екосистема, Європейська оборонна стратегія.

Shemaev Volodymyr Mykolayovych Doctor of Military Sciences, Professor, Chief Consultant of the Department of Defense-Industrial and Military-Technical Policy, National Institute for Strategic Studies, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-2568-5587>

Yurkiv Nadiia Yaroslavivna Doctor of Sciences (Economics), Professor, Advisor to the Director, National Institute for Strategic Studies, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-4434-6698>

RESTORATION OF THE DOMESTIC AIRCRAFT INDUSTRY IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION: ECOSYSTEM APPROACH

Abstract. The article studies the factors influencing the crisis state of the domestic aircraft industry of Ukraine in the conditions of war and substantiates the content of the ecosystem approach to the recovery of the aviation industry of Ukraine in the context of its post-war recovery in the context of European integration. The factors influencing both the crisis state of the domestic aircraft industry of Ukraine in the conditions of war and the potential for its post-war recovery are determined. Proposals have been prepared for: clarification of the Action Plan for the implementation of the Strategy for the Revival of the Domestic Aircraft Industry for the period up to 2030 based on the formation and modernization of the industrial ecosystem of the aircraft industry of Ukraine in accordance with the provisions of the ecosystem approach in the European Commission "European Defense Industrial Strategy" adopted in 2024 with further entry into the European security ecosystem.

It is proposed to modernize the industrial ecosystem of the aircraft industry of Ukraine (taking into account both the private and public sectors), which implies the need to include in this system both traditional contractors providing equipment and services, and developers of innovative technologies, academia, research laboratories, technical centers, production centers of excellence, service providers; facilities owned by the state and operated by contractors; private and venture capital. The need to separate a separate aerospace & defence-tech cluster in the ecosystem, which will include MILTEX developers (UAVs, electronic warfare systems, software, AI



companies, autonomous combat communication systems, satellite analytics, robotic platforms, military cybersecurity, etc.) on the principle of "dual-use ecosystem" (simultaneously working for both the military and civilian spheres) has been determined.

It is concluded that in the context of Ukraine's European integration, it is critically important for the aircraft industry of Ukraine to enter the European defense ecosystem as a specialized partner within the framework of the ecosystem integrated model.

Keywords: aircraft construction, European integration of Ukraine, ecosystem approach, industrial ecosystem, European defense strategy.

Постановка проблеми. З початку агресії з боку РФ авіаційна промисловість України перебуває в кризовому стані та має наразі одночасно воєнні, економічні та структурні проблеми. Україна втрачає конкурентоспроможність на ринках збуту як продукції кінцевого виробництва, так і комплектуючих; відбувається скорочення науково-технічного і технологічного потенціалу авіаційної промисловості та її відставання від розвинених країн. Водночас важливим технологічним проривом стала розробка та виробництво безпілотних літальних апаратів та defense-tech.

Цілі та завдання відновлення розвитку авіаційної промисловості встановлюються з урахуванням стратегічних цілей національної безпеки України, які викладені у Законі України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII та розпорядженні Кабінету Міністрів України 11.11.2020 р. № 1412-р «Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки», яким уряд оновив положення Стратегії відродження вітчизняного авіабудування на період до 2022 року (далі – Стратегія), введеної в дію розпорядженням КМУ від 10.05.2018 р. № 429-р та продовжив строки її реалізації до 2030 року. Водночас План заходів з реалізації зазначеної Стратегії потребує уточнення відповідно до змін, що відбулися у галузі за час війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання екосистемного підходу як методологічного орієнтиру на прикладі інноваційного розвитку вищої педагогічної освіти розглянуто в роботі Леонтьєвої І. [1], у дослідженні Лісіці В., Михайленка О. та Юрка І. розглядалися питання екосистемного підходу як інструменту розвитку та підтримки креативних індустрій на регіональному рівні [2]. Поплавська О. розглядала екосистемний підхід в контексті дослідження соціально-економічних систем [3]. Низька зарубіжних дослідників, зокрема: Isenberg D. [4] і Spash C. [5] докладно розглядають питання формування екосистеми розвитку підприємництва. Важливі аспекти формування та розвитку екосистемного підходу до відродження авіабудівної галузі України з орієнтацією на майбутнє висвітлювалися в роботах Бугайка Д. [6]. Однак питання віднов-



лення вітчизняного авіабудування в умовах євроінтеграції України з урахуванням змін у розвитку перспективних безпілотних систем й strike-technology напрямів, а також положень стратегії Європейської Комісії «European Defence Industrial Strategy» (EDIS) [7] поки що не систематизовані і розроблені не в повному обсязі.

Мета статті – дослідження чинників впливу на кризовий стан вітчизняного авіабудування України в умовах війни та обґрунтування змістовного наповнення екосистемного підходу до відновлення авіаційної промисловості України в контексті його повоєнного відновлення в умовах євроінтеграції

Виклад основного матеріалу. Розвиток вітчизняної авіабудівної галузі є стратегічним пріоритетом розвитку України. Цілі та завдання авіаційної промисловості встановлюються з урахуванням стратегічних цілей національної безпеки України, які викладені у Законі України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII та розпорядженні Кабінету Міністрів України 11.11.2020 р. № 1412-р «Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки» [8], яким уряд оновив положення Стратегії відродження вітчизняного авіабудування на період до 2022 року (далі- Стратегія), введеної в дію розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 429-р з продовженням строку її реалізації до 2030 року. Мета Стратегії – відновити стабільний розвиток галузі авіабудування та забезпечити рентабельність високотехнологічного виробництва авіаційної техніки в Україні.

Однак, з початку агресії з боку рф реалізація Стратегії призупинилася, оскільки авіаційна промисловість України перебуває в кризовому стані та має наразі одночасно структурні, економічні та воєнні проблеми. Частина з них існувала ще до 2022 року, а частина різко загострилася після повномасштабного вторгнення рф. Ключовими проблемами наразі є:

- закритий повітряний простір: після початку повномасштабної війни цивільні польоти над Україною були припинені з безпекових міркувань. Це означає повну зупинку пасажирських авіаперевезень; втрату доходів аеропортів; масовий відтік персоналу; перенесення логістики до сусідніх країн. Найбільш постраждали: Укрероорух, міжнародні аеропорти Бориспіль та Львів, регіональні аеропорти;

- руйнування інфраструктури: частина аеродромів, ремонтних баз та виробничих потужностей зазнали ударів. Серед найбільш відомих втрат – пошкодження підприємств АТ «Антонов», ключові виробничі потужності у Харкові та Запоріжжі, знищення літака АН-225 «Мрія», удари по військових та цивільних аеродромах. Це впливає не лише на перевезення, а й на авіабудування;

- криза авіабудування: галузь давно стикається з проблемами нестачі державних замовлень, слабкої інтеграції у глобальні виробничі ланцюги та дефіциту інвестицій на тлі залежності від старих радянських технологій;



- відтік кадрів: через безпекову ситуацію пілоти та технічні спеціалісти переходять у закордонні авіакомпанії, молодь рідше обирає авіаційні спеціальності, що створює ризик кадрового дефіциту після відкриття неба;

- залежність від міжнародної допомоги, оскільки для відновлення галузі потрібні: міжнародні гарантії безпеки, страхові механізми, кредити та інвестиції, участь європейських партнерів у реконструкції аеропортів тощо.

Водночас, попри кризу в авіаційній галузі, Україна має значний потенціал та перспективи завдяки наявності традиційно сильної інженерної школи авіабудування повного циклу, досвіду у важкій транспортній та військовій авіації, потужній школі двигунобудування та високій адаптивності до військових потреб (розвитку виробництва БПЛА та defense-tech), компетенції у ремонті та продовженні ресурсу.

Завдяки цьому український авіаційний комплекс, що зазнав безпрецедентного удару в умовах війни, наразі не лише бореться за виживання, але й шукає шляхи для трансформації та майбутнього розвитку. Українські інженери та конструктори не припиняють інноваційної діяльності. Галузь розвивається за декількома напрямками: від традиційної авіації (зокрема, розробки транспортного літака АН-178 та удосконалення авіаційних двигунів) до перспективних безпілотних систем, а також пов'язаних ракетних й strike-technology напрямів.

Для ефективної реалізації Стратегії в сучасних умовах важливим є вивчення досвіду ЄС щодо впровадження екосистемного підходу до розвитку оборонної промисловості, що викладений в ухваленій у 2024 році стратегії Європейської Комісії «European Defence Industrial Strategy» (EDIS). Основною ціллю екосистемного підходу є мобілізація великої кількості незалежних учасників, з метою організації спільної діяльності, досягаючи спільних цілей. В основі діяльності екосистеми є формулювання ідеї, яка буде підтримана всіма учасниками системи. В цієї екосистемі Україна розглядається не лише як отримувач допомоги, а як елемент європейської оборонної екосистеми через спільне виробництво, тестування технологій, інтеграцію оборонної промисловості, Innovation Office у Києві. Слід врахувати, що ЄС та НАТО працюють не з «авіапромом», а з екосистемами.

З урахуванням цього, пропонується здійснити модернізацію промислової екосистеми авіабудування України (з урахуванням приватного, так і державного секторів), що передбачає необхідність включення до цієї системи як традиційних підрядників, що надають обладнання та послуги, так і розробників інноваційних технологій, наукові кола, дослідницькі лабораторії, технічні центри, виробничі центри передового досвіду, постачальників послуг; об'єкти, що належать державі та експлуатуються підрядниками; приватний і венчурний капітал. Далі розглянемо пропоновану структуру екосистеми авіабудівної промисловості України з урахуванням підходів, що викладено у [6].



Ядро екосистеми авіабудівної промисловості України має складати національний авіаційно-оборонний холдинг (за прикладом Airbus, Leonardo, Saab AB), до якого мають входити підприємства та організації, які забезпечують основну діяльність авіаційної промисловості України, а саме: конструкторські бюро, розробники та серійні виробники літаків, гелікоптерів, безпілотних авіаційних систем (БАС) та безпілотних літальних апаратів (БПЛА), авіадвигунів, авіоніки. Їх діяльність отримає системної інтеграції, як запоруки узгодженості дій з метою досягнення загальної мети.

Однак авіабудівна промисловість є системою відкритого типу, яка потребує також розвитку інтерфейсу з учасниками, з якими вона співпрацює та/або від діяльності яких вона залежить, зокрема:

- *група замовників*, яка у екосистемі авіабудівної промисловості України має складатися: з підприємств цивільної авіації (авіакомпанії, зокрема: пасажирські, пасажирсько-вантажні, вантажні, регулярні, чартерні, державні, недержавні, змішаного капіталу тощо); державної авіації України (військово-повітряні сили, армійська авіація, морська авіація, авіація Національної гвардії, авіація поліції, авіація Державної служби з надзвичайних ситуацій (ДСНС), авіація Державної прикордонної служби (ДПСУ); підприємств авіаційної та мультимодальної логістики, які відіграють все більш потужну роль на ринку авіаперевезень та мають особливе значення у підтримці національної економіки в умовах війни;

- *група забезпечення виробництва авіаційної техніки*, зокрема: постачальники агрегатів, систем та запчастин; організації, що відповідальні за сертифікацію авіаційної техніки (зокрема, сертифікаційний центр з ключовим інституційним завданням переходу від пострадянських стандартів до стандартів EASA (Агентство авіаційної безпеки Європейського Союзу), NATO STANAG (Угода про стандартизацію НАТО) та практиками FAA (Федеральна авіаційна адміністрація США); організації, що відповідальні за енергопостачання; природоохоронні організації; організації паливно-мастильного (ПММ) забезпечення; система аеропортів та аеродромів.

Для розвитку цього кластеру необхідне формування стійких та інноваційних ланцюгів поставок, інвестування в малий і середній бізнес, який здатний швидко адаптуватися до нових ринкових умов і стати важливим учасником процесу розробки та виробництва сучасного ОВТ. Саме тут можуть з'явитися тисячі малих та середніх компаній;

окремий aerospace & defence-tech кластер, який включатиме розробників MILTEX (БПЛА, систем РЕБ, програмного забезпечення, AI-компанії, автономних систем бойового зв'язку, супутникової аналітики, роботизованих платформ, військової кібербезпеки тощо). Водночас майбутня авіаційна екосистема України має бути «dual-use ecosystem» за прикладом США, Ізраїлю, Туреччини, коли такі елементи екосистеми як БПЛА, AI, сенсори, зв'язок, супутники, двигуни – одночасно працюють і для військової, і для цивільної сфери;



- група забезпечення інноваційного супроводу та підготовки кадрів системи авіабудівної промисловості України, яка включатиме: науково-дослідні інститути НАН України та установи інших міністерств та відомств; дослідницькі університети; експертів та науковців авіаційної галузі;

- агентство експортного просування продукції авіапрому, яке виконуватиме функції експортного кредитного агентства, державного страхування контрактів, дипломатичний супровід авіаційного експорту, офсетні операції тощо.

В умовах євроінтеграції України, авіабудівній промисловості України критично важливо увійти у європейську оборонну екосистему в якості спеціалізованого партнера в рамках екосистемної інтегрованої моделі. Форматами такої моделі можуть бути:

- модель «European Associated Aerospace Hub», в якій Україна стає східним аерокосмічним кластером ЄС, defence – tech полігоном, центром розробки та випробування прототипів БПЛА і ракетних технологій, виробничою базою їх масштабування;

- модель «Joint European-Ukrainian Holdings» (спільні європейсько-українські промислові холдингові структури), зокрема: об'єднання українських і європейських підприємств у спільні корпоративні групи; спільне володіння активами, координація виробництва, R&D та експорту, розподіл технологій і виробничих ролей між країнами. Це не повне поглинання українських підприємств, а партнерська інтеграція, спільне управління, спільні інвестиції. Україна зберігає за собою інженерні школи, КБ, права інтелектуальної власності, тестові полігони, частину виробництва;

- модель «Перехід від «великих платформ» до модульної екосистеми авіаційно-космічних технологій», зокрема, модулі: тактичних БПЛА; баражувальних боєприпасів/ дронів -камікадзе; реактивних двигунів; ройових систем БПЛА; авіаційних систем, інтегрованих із засобами РЕБ; автономних систем; ІШ для авіаційних систем; компонентів ракетних систем; програмного забезпечення для бойових авіаційних систем;

- модель інтеграції в «European Defence Industrial Strategy» (EDIS), де Україна може позиціонувати себе як асоційований учасник Європейської оборонно-технологічної та промислової бази, виступати як ключовий виробничий партнер Європи, як центр виготовлення окремих авіаційних і оборонних систем, партнер з виробництва БПЛА, двигунів, компонентів, ракетних вузлів, а також як екосистема військово-технологічних інновацій;

- модель «Українська долина оборонних технологій» - як мережа стартапів, КБ, виробників БПЛА, AI-компаній, університетів, військових полігонів, інвесторів, R&D-центрів, виробничих майданчиків, державних програм за аналогом екосистеми defence-tech Ізраїля, турецької екосистеми дронів тощо.



Висновки. Україна має значний потенціал та перспективи розвитку авіаційної промисловості завдяки наявним: сильній інженерній школи авіабудування повного циклу та двигунобудування; досвіду високої адаптивності до військових потреб у важкій транспортній авіації та розвитку defense-tech у військовій авіації та виробництва дронів; компетенції у ремонті та продовженні ресурсу літаків. В умовах євроінтеграції України реалізацію стратегічного управління відбудовою та розвитком авіабудівної галузі України в умовах війни та повоєнного розвитку доцільно здійснювати на основі розроблення та впровадження організаційно-економічного механізму екосистемного відновлення авіаційної промисловості України.

Література:

1. Леонт'єва І. Екосистемний підхід як методологічний орієнтир інноваційного розвитку вищої педагогічної освіти// Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: Збірник наукових праць, 2024 р. № 41 (1). С. 21-26. DOI: 10.28925/2311–2409.2024.41.
2. Лісіца, В. В., Михайленко, О. М., & Юрко, І. В. (2022). Екосистемний підхід як інструмент розвитку та підтримки креативних індустрій на регіональному рівні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (1 (105), 160-168. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-20> (дата звернення 01.06.2026).
3. Поплавська, О. (2024). Екосистемний підхід в дослідженні соціально-економічних систем. Сталий розвиток економіки, (2(49), 135-140. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21> (дата звернення 01.06.2026).
4. Isenberg, D. Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. URL: <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/?sh=5b2ad9c25fe8> (дата звернення 01.06.2026).
5. Spash, C.L. Social Ecological Economics. Routledge Handbook of Ecological Economics: Nature and Society / ed. By Spash C.L. Abingdon and New York: Routledge, 2017. P. 3–16. URL: https://www.clivespash.org/wp-content/uploads/2015/04/2017-Spash-Social_Ecological_Economics-Ecol_Econ_Handbook.pdf. (дата звернення 01.06.2026).
6. Бугайко Д. О. Екосистемний підхід до відродження авіабудівної галузі України з орієнтацією на майбутнє. Вісник економічної науки України. 2023. № 1 (44). С. 24-34. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).24-34](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).24-34) (дата звернення 01.06.2026).
7. European defence industrial strategy. № PE 762.402 – September 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762402/EPRS_BRI\(2024\)762402_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762402/EPRS_BRI(2024)762402_EN.pdf). (дата звернення 01.06.2026).
8. Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної про-думок на 2021-2030 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2020 р. № 1412-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1412-2020-%D1%80#Текст> (дата звернення 01.06.2026).

References:

1. Leont'yeva I. Ekosystemnyy pidkhid yak metodolohichnyy oriyentyr innovatsiynoho rozvytku vyshchoyi pedahohichnoyi osvity [Ecosystem approach as a methodological guideline for innovative development of higher pedagogical education]// *Pedahohichna osvita: teoriya i praktyka. Psykholohiya. Pedahohika: Zbirnyk naukovykh prats*, 2024 r. № 41 (1). S. 21-26. DOI: 10.28925/2311–2409.2024.41.



2. Lisitsa, V. V., Mykhaylenko, O. M., & Yurko, I. V. (2022). Ekosystemnyy pidkhid yak instrument rozvytku ta pidtrymky kreatyvnykh industriy na rehional'nomu rivni. [Ecosystem approach as a tool for the development and support of creative industries at the regional level]. *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. Seriya «Ekonomichni nauky», (1 (105), 160-168. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-20> (data zvernennya 01.06.2026).
3. Poplavs'ka, O. (2024). Ekosystemnyy pidkhid v doslidzhenni sotsial'no-ekonomichnykh system. [Ecosystem approach in the study of socio-economic systems]//*Stalyy rozvytok ekonomiky*, (2(49), 135-140. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21> (data zvernennya 01.06.2026).
4. Isenberg, D. Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. URL: <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/?sh=5b2ad9c25fe8> (Date of Appeal 01.06.2026).
5. Spash, C.L. Social Ecological Economics. Routledge Handbook of Ecological Economics: Nature and Society / ed. By Spash C.L. Abingdon and New York: Routledge, 2017. P. 3–16. URL: https://www.clivespash.org/wp-content/uploads/2015/04/2017-Spash-Social_Ecological_Economics-Ecol_Econ_Handbook.pdf. (Date of Appeal 01.06.2026).
6. Buhayko D. O. Ekosystemnyy pidkhid do vidrozhennya aviabudivnoyi haluzi Ukrayiny z oriyentatsiyeyu na maybutnye. [Ecosystem approach to the revival of the aircraft industry of Ukraine with an orientation to the future]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*. 2023. № 1 (44). S. 24-34. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).24-34](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).24-34) (data zvernennya 01.06.2026).
7. European defence industrial strategy. № PE 762.402 – September 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762402/EPRS_BRI\(2024\)762402_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762402/EPRS_BRI(2024)762402_EN.pdf). (Date of Appeal 01.06.2026).
8. Pro skhvalennya Kontseptsii Derzhavnoyi tsil'ovoyi naukove-tekhnichnoyi prohramy rozvytok aviatsiynoyi pro-dumok na 2021-2030 roky: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 11 lystopada 2020 r. № 1412-r. [On approval of the Concept of the State Targeted Scientific and Technical Program for the Development of Aviation Products for 2021-2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 11, 2020 No. 1412-p.]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1412-2020-%D1%80#Tekst> (data zvernennya 01.06.2026).

Дата першого надходження статті до видання: 09.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026

Журнал

Наукові перспективи

№ 6(72) 2026

Підписано до друку 29.05.2026 р.
Формат 60х90/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 8,2. Наклад 100 прим.

*Видавець: Громадська наукова організація
«Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління»
Свідоцтво серія ДК №4957 від 18.08.2015 р.,
Андріївський узвіз, буд. 11, оф 68, м. Київ, 04070.*