



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



Навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту
і публічного управління

Кафедра публічної служби й управління
навчальними закладами



Громадська організація
«Асоціація дослідників проблем управління»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

IV Міжнародної науково-практичної конференції

«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
м. Лубни, Україна
2026

Редакційна колегія:

**Володимир
ЗАБЛОЦЬКИЙ**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної служби й управління навчальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України (Україна)

**Надія
ВАСИНЬОВА**

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

**Ольга
ПТАХІНА**

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

Організаційний комітет:

**Олена
КАРАМАН**
голова оргкомітету

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

Валерій ХМЕЛЬ

кандидат педагогічних наук, доцент, почесний професор, директор навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Тетяна СИЧ

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

**Ольга
САЄНКО**

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

**Євген
ІВАНОВ**

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

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

Рецензенти:

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

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

Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практич. конф. (28 квітня 2026 року, м. Лубни). м. Лубни : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2026. 434 с.

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

Університету прикладних наук (Австрія)



ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» (Україна)



International training company «Osnova» (Чорногорія)



Миколаївського національного аграрного університету
(Україна)



Університет Матея Бела (Словаччина)



Академії сільського господарства у Варшаві (Польща)



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



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

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

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 11 від 29 травня 2026 року)*

ЗМІСТ

1. ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Заблоцький В. В. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТИТУТА ПРЕФЕКТА У КРАЇНАХ ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ.....	17

2. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Андрющенко І. С., Буднікова А. А. ДЕФІЦИТ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ: ДЖЕРЕЛА ПОКРИТТЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ.....	21
Барановський Д. В. БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	23
Білоус В. Є. УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ.....	25
Грузд М. В., Єрмоленко О. О. ІНКЛЮЗИВНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	28
Гуменюк Ю. Г. АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ НЕЛЕГАЛЬНІЙ МІГРАЦІЇ, ПОВ'ЯЗАНІЙ ІЗ НЕПРАВОМІРНИМ ВИКОРИСТАННЯМ ТУРИСТИЧНОГО РЕЖИМУ В'ЇЗДУ.....	32
Євсєєва Г. П., Кахович О. О. МОДЕЛІ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	34
Єфімова А. М. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	36
Жук О. М. ПРИНЦИПИ ВІДКРИТОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	39

Івчук В. М. РЕІНТЕГРАЦІЯ ЗВІЛЬНЕНИХ ОБОРОНЦІВ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИЙ БАГАТОРІВНЕВИЙ ПРОЦЕС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	43
Комарницька Г. О. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДИ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ.....	45
Курило Н. О. ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ НАРАД.....	51
Лавриненко Є. О. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГРОМАДЯН ЯК СКЛADOVA РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	54
Лєсовець Н. М. ФОРМУВАННЯ МОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЗАПОРУКА ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ	56
Лисюк А. М., Литвяк М. Ю. РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З НАСЕЛЕННЯМ В УМОВАХ КРИЗИ	61
Міткевич О. І. ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ (НА ПРИКЛАДІ СВАТІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ).....	64
Морозова А. Р. СТРАТЕГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН ЗА К. ТОРЛІ ТА Х. УІРДЕНІУСОМ: ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРИКЛАДИ ВИКОРИСТАННЯ НА ПРАКТИЦІ.....	68
Надтока М. О. ПРІОРИТЕТНІСТЬ КРИТЕРІЮ ЦІНИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМАТИКА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	74
Охріменко В. В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ.....	78
Радіонов В. С. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СКАНДИНАВСЬКОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ.....	80

Решота О. А., Бевза О. О. ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ НА ВІДБУДОВУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТА ПРИФРОНТОВИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	85
Сич Т. В. ВІД ПОЛІТИКИ ДО ПРАКТИКИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ҐЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ.....	90
Таран О. М., Литвиненко С. В. ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	93
Ушкаленко О. В. ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	96
Husenko A. A., Husenko V. A. THE EVOLUTION OF E-GOVERNMENT: FROM THE FIRST INFORMATION SYSTEMS TO MODERN CLOUD SOLUTIONS.....	99

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

Васиньова Н. С., Даценко Ю. М. ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК УМОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ.....	103
Григоренко А. С. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	108
Гудименко Д. Р. ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ У ФРАНЦІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....	110
Зеленкевич Л. П. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРИСКОРЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ.....	113
Іваненко В. С. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НАДЗИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: МУНІЦИПАЛЬНИЙ АСПЕКТ.....	116

Курепін В. М. РОЗУМІННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ В ГРОМАДІ: АДАПТАЦІЯ БЕЗПЕКОВИХ ПРОГРАМ.....	121
Куць Ю. Ф. ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	125
Лентовська Ю. А. ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД.....	130
Лук'яненко М. О. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	133
Любинець Т. М. РОЛЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	136
Мосєєв Я. К. ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ.....	140
Пернатій Т. В. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ.....	143
Петровська О. Я. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ «РОЗУМНОГО МІСТА»: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....	146
Процюк Н. Ю. МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ SMART-ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ В УМОВАХ ПОДВІЙНОГО ПЕРЕХОДУ.....	151
Птахіна О. М. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД.....	154
Пузирна Н. С. ІСТОРИЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	157
Сорокіна Н. Ю. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ І ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	160

Стрибко Є. О. ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД БАЗОВИХ СКЛАДОВИХ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ...	165
Філіпенко А. В. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ.....	169

4. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Вітченко О. О. РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	174
Журавель Т. О. ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ ТА ЄС У СФЕРІ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ.....	174
Колесник О. В., Кісіль А. А. КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	182
Кулик О. О., Макаліш Б.Д., Кочина В. В. МОВНА ПІДГОТОВКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО СПРОТИВУ.....	186
Лойченко К. Ю. ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРАТЕГІЇ, ІНСТРУМЕНТИ, РЕЗУЛЬТАТИ.....	189
Стець А. Ю., Беспятюк М. В., Корюгін А. В. ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ.....	194

5. ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Барбуца В. В., Дудка Г. О., Непочатова К. С. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ І СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	199
Василькевич С. І. ЕФЕКТИВНІСТЬ INFLUENCER-МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ.....	202

Каламан О. Б., Харенко Д. О. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	204
Канарська Ю. О., Гнатчук Є. Г. УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ СПОЖИВАЧІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК СУЧАСНИЙ ВИКЛИК МЕНЕДЖМЕНТУ.....	208
Кривоберець М. М. УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕКОНОМІКИ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ.....	212
Куценко Д. М. ВИКЛИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ.....	215
Мармаза О. І. РЕЗИЛІЄНТНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	217
Мельник К. А., Сахневич Н. М., Бєлова А. І. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	222
Місечко Д. М., Гуляницький В. В. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	226
Панасенко Е. А., Березка С. В., Лічман В. В. ТРЕНІНГ ОСОБИСТІСНОГО ЗРОСТАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	230
Пернатій Т. В. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН.....	234
Сєногонова Л. І., Сєногонова Г. І., Володавчик В. С., Дрель В. Ф. ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО БАТОНЧИКА З ПРОЛОНГОВАНОЮ ДІЄЮ.....	236

Турун О. П. АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	239
Хилько І. І. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН.....	243
Щебетун Д. В. ФІРМОВИЙ СТИЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	246

6. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

Володавчик В. С., Карпенко Д. В. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	252
Зось-Кіор м. В., Гнатенко І. А., Святецький В. В. ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ ЯК ЧИННИКА РОЗВИТКУ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	254
Капшук Н. В., Панасюк В. А. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ....	257
Курепін В. М. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....	260
Петрик К. Ю., Скляр І. А. УЗГОДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	265
Сура Н. А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ТРЕНДИ У ВИКЛАДАННІ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ....	268

7. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Бейко В. В. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	272
Дорогий Я. Ю., Дорога-Іванюк О. О. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	274
Дрогобицька Х. І. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СУЧАСНОГО СВІТУ.....	277
Іванов Є. В. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У БАГАТОКУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВАХ.....	280
Зарицька Н. М. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА МІГРАЦІЯ: ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ І ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	282
Карпенко В. О. ЗАПОБІГАННЯ ПСИХІЧНОМУ ВИГОРАННЮ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	286
Клімова Г. В., Курепін В. М. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР.....	291
Любименко О. М., Штепа О. А. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	295
Нелін Є. В. РЕФЛЕКСИВНО-РОЗВИВАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ.....	298
Петровських А. Д., Курепін В. М. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ.....	301
Соколовська Д. В. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДИ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ.....	304
Чаус І. В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ.....	306

Naumik-Gladka K. G. MULTILEVEL CLASSIFICATION OF PROCRASTINATION AS A TOOL FOR SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL DIAGNOSIS AND COMMUNICATION SKILLS DEVELOPMENT.....	309

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

Вицина Л. Г. НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ.....	314
Жукова А. Р. НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ КУРСАНТІВ ЗАСОБАМИ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СУЧАСНОМУ БЕЗПЕКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	315
Лотарєва Д. В. ВИХОВАННЯ, ЩО ФОРМУЄ МАЙБУТНЄ: ДОСВІД МНАУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	318
Меліхов Є. В., Лукаш В. С. ВАЖЛИВІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНІСТЬ СЕРЕД МОЛОДІ.....	322
Редькіна Г. М., Зайченко І. Д. ПОЛІТИЧНІ ВИТОКИ ІДЕОЛОГІЧНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОГО САМОВИЗНАЧЕННЯ ГРОМАДЯНИНА.....	324
Сабат Н. І. НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНСЬКІЙ РОДИНІ.....	329
Столярченко О. В., Столярченко О. В. ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ У ВИЩІЙ ШКОЛІ В КОНТЕКСТІ ПОЄДНАННЯ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ.....	334
Тіхова Є. В. ПРІОРИТЕТНІ ФОРМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ.....	337
Тіхова Т. І. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЕСТЕТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ В СЬОГОДЕННИЙ ПЕРІОД.....	342

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

Абрамчук В. С. КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ТІНЬОВИХ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ.....	347
Біла Г. В., Щербань О. Д. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	349
Бурковська А. І. ТЕОРІЯ КОГНІТИВНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В АГРАРНОМУ МАРКЕТИНГУ.....	352
Жеребятнікова І. В. ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ АСЕ-ЕХ.....	354
Корнієнко В. А. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	356
Лисобей С. М., Рудь І. М. РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	360
Пакуліна А. А., Буревич С. С. ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ТА ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	362
Пакуліна А. А., Веденьєва Д. А. КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ БРЕНДУ В ІНТЕРНЕТІ.....	367
Пакуліна А. А., Веденьєва Д. А. РОЛЬ ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	369
Пакуліна А. А., Веденьєва Д. А. СТІЙКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПЕРІОД КРИЗ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ.....	372
Прус С. О. РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА НЕРІВНІСТЬ УКРАЇНИ – ОСНОВНИЙ ВИКЛИК СТАЛОМУ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	374

Ходзицька В. В. ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ЗВІТНОСТІ НА РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЙ УКРАЇНИ.....	378
Червякова О. В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	380
Шляга В. А. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА.....	384
Naumik-Gladka K. G. SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF CIRCULAR ECONOMY AND DIGITAL EDUCATIONAL TECHNOLOGIES.....	386
Naumik-Gladka K. G., Sokolova D. D. DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT (CONTEX OF INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY).....	388

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

Горбань С.В., Саєнко О. О. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЧЕРЕЗ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЮ ВЗАЄМОДІЇ З ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	393
Коваль О. А., Саєнко О. О. РОЗВИТОК ПАРТНЕРСТВА ГРОМАД І ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ.....	397
Коновальчук П. М. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ ОСВІТИ З ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ.....	401
Погребиський Я. В., Саєнко О. О. НАПРЯМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРОМАДИ.....	403

Романець Л. М., Колесник О. В. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК РЕСУРС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	410
Сабат Н. В.ПАРТНЕРСТВО «ОСВІТА – ГРОМАДА» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ.....	414
Саєнко О. О. СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО УНІВЕРСИТЕТІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	417
Сидоренко С. Ю. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ LMS У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	422
Чмир О. С. ВАЛОРИЗАЦІЯ ЗНАНЬ І ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ.....	426
Ященко С. П. ОСВІТНІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ГРОМАДИ.....	430

1. ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Заблоцький Володимир Валентинович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної служби й управління
навчальними закладами Навчально-наукового
інституту бізнесу, менеджменту і публічного
управління ДЗ «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Полтавська область, Україна.
ORCID: 0000-0003-1032-8993

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТИТУТА ПРЕФЕКТА У КРАЇНАХ ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ

Інститут префекта є одним із найдавніших адміністративних інститутів європейської публічної влади, витоки якого сягають Стародавнього Риму. У римській державі префект розглядався як посадова особа, що здійснювала владу за дорученням вищого органу або правителя, насамперед у випадках, коли безпосереднє управління було ускладнене територіальними, військовими чи організаційними чинниками. Первісно префекти призначалися для виконання окремих функцій – військових, судових або адміністративних, не маючи самостійної політичної легітимації та діючи виключно в межах наданих повноважень [2; 9]. У період Римської республіки префекти виконували допоміжну роль у системі управління, однак із встановленням Принципату їх значення істотно зросло. Саме в цей період сформувалися ключові різновиди префектур, серед яких особливе місце посідали: префект преторія, префект міста Рима та префект Єгипту. Префект преторія, очолюючи імператорську гвардію, поєднував військові функції з важливими адміністративними та судовими повноваженнями, поступово перетворюючись на одну з найвпливовіших фігур у державному апараті. Префект міста Рима відповідав за громадський порядок, судочинство та адміністративне управління столицею, тоді як префект Єгипту здійснював фактично необмежену владу в стратегічно важливій провінції, безпосередньо підпорядковуючись імператору [2]. Подальша еволюція інституту префекта пов'язана з адміністративними реформами пізньої Римської імперії. У цей період префектури перетворилися на великі адміністративно-територіальні одиниці, що охоплювали значні простори імперії. Преторіанські префекти втратили суто військовий характер своєї діяльності та набули статусу вищих цивільних чиновників, наділених фінансовими, судовими й управлінськими функціями. Така трансформація свідчила про поступову інституціоналізацію префектури як елемента централізованої державної влади та формування професійної бюрократії [9]. Після падіння Західної Римської імперії інститут префекта в його класичному вигляді зник, однак сама ідея призначеного

представника центральної влади збереглася та була адаптована в умовах середньовічної Європи. Королівські намісники та інші посадові особи, що представляли монарха на місцях, значною мірою відтворювали римську модель делегованої влади, поєднуючи адміністративні, судові та військові функції. Хоча середньовічні інститути мали феодальний характер і ґрунтувалися на персональних відносинах васалітету, вони стали важливим етапом у розвитку ідеї централізованого територіального управління [7]. Новий етап у розвитку інституту префекта пов'язаний з епохою Нового часу та процесами формування національних держав. Найбільш завершеного вигляду інститут префекта набув у Франції за часів Наполеона Бонапарта. У 1800 році було ухвалено закон «Про організацію адміністрації», яким запроваджено посаду префекта як представника центрального уряду в департаментах [4; 5]. Наполеонівська модель префектури стала класичним зразком централізованого адміністративного управління, що ґрунтувалося на жорсткій вертикалі влади та підпорядкуванні місцевих органів центральній адміністрації. Французький префект був наділений надзвичайно широкими повноваженнями. Він відповідав за реалізацію законів і урядових рішень, керував місцевою адміністрацією, контролював органи місцевого самоврядування, забезпечував громадський порядок і мав значний вплив на фінансову сферу. Така концентрація влади в руках однієї посадової особи відповідала централістській концепції держави, в межах якої місцеві органи розглядалися як адміністративні агенти центральної влади, а не як автономні суб'єкти публічного управління [6]. Упродовж XIX–XX століть інститут префекта у Франції зазнав істотної еволюції. Поступова демократизація політичної системи, розширення виборних органів місцевого самоврядування та процеси децентралізації призвели до обмеження повноважень префекта. Водночас він зберіг статус ключової фігури територіального управління, що забезпечує єдність державної політики та контроль за законністю діяльності місцевих органів влади [1; 10]. Таким чином, префектура трансформувалася з інструменту жорсткого адміністративного контролю в механізм координації та нагляду. У сучасній Франції префект є вищим державним службовцем, який представляє державу і уряд у регіоні або департаменті. Його правовий статус визначається Конституцією Французької Республіки, адміністративним законодавством та актами уряду. Префект призначається Президентом Франції та не підпорядковується органам місцевого самоврядування, що підкреслює його незалежність від місцевих політичних інтересів [4; 6]. Основними функціями префекта є координація діяльності територіальних підрозділів міністерств, забезпечення виконання законів і рішень уряду, а також здійснення адміністративного нагляду за актами органів місцевого самоврядування з метою перевірки їх відповідності законодавству [5]. Особливе значення у діяльності префекта має забезпечення громадської безпеки та управління кризовими ситуаціями. У разі надзвичайних обставин префект наділений правом мобілізації матеріальних і людських ресурсів, координації дій поліції, жандармерії, служб цивільного захисту та інших органів. Це дозволяє розглядати інститут префекта як важливий стабілізаційний елемент системи публічної влади, здатний оперативно реагувати на загрози суспільному порядку та безпеці [6]. Французька

модель префектури істотно вплинула на адміністративні системи інших європейських держав. Зокрема, в Італії інститут префекта був сформований під безпосереднім впливом французького адміністративного досвіду. Італійські префекти є представниками центрального уряду в провінціях і здійснюють функції державного нагляду, координації діяльності місцевих органів виконавчої влади та забезпечення громадського порядку [3; 9]. Водночас італійська модель характеризується поєднанням централізованого контролю з високим рівнем регіональної автономії, що особливо проявилось після конституційних реформ, спрямованих на розширення повноважень регіонів [3]. В Іспанії інститут префекта у класичному французькому розумінні відсутній, однак його функціональні аналоги представлені у вигляді делегатів уряду в автономних спільнотах та субделегатів у провінціях. Вони представляють центральний уряд, координують діяльність державних служб і відповідають за громадську безпеку. Іспанська модель сформувалася в умовах децентралізованої держави з високим рівнем територіальної автономії, що зумовлює обмежені повноваження представників центральної влади щодо втручання у діяльність органів місцевого самоврядування [6; 10]. Отже, інститут префекта пройшов складний шлях історичного розвитку – від римського посадовця з делегованими повноваженнями до сучасного інструменту забезпечення єдності державної політики на місцевому рівні. Його еволюція відображає загальні тенденції розвитку публічної влади, зокрема пошук балансу між централізацією та децентралізацією, контролем і автономією територій.

Висновки. Інститут префекта у країнах Західної Європи є результатом історичного розвитку адміністративних систем та відповідає потребам забезпечення ефективного управління територіями. Його ключове призначення полягає у представленні інтересів держави на місцях, координації діяльності органів виконавчої влади та контролі за дотриманням законності. Порівняльний аналіз показує, що в унітарних державах (Франція, Італія) інститут префекта має більш виражений адміністративний характер, тоді як у децентралізованих і федеративних державах (Іспанія, Німеччина) його функції обмежуються координацією та правовим наглядом. Це свідчить про гнучкість інституту та можливість його адаптації до різних моделей державного устрою. Західноєвропейський досвід підтверджує, що ефективність інституту префекта залежить від чіткого законодавчого визначення його повноважень, політичної нейтральності та балансу між централізованим управлінням і місцевою автономією. Ці висновки мають важливе значення для держав, які перебувають у процесі адміністративних реформ та пошуку оптимальної моделі територіального і місцевого управління.

Список використаних джерел

1. Мигун М. Щодо можливості запровадження інституту префекта у системі органів виконавчої влади України. *Просторовий розвиток*. 2024. № 3. С. 112–118.
2. Гейко А., Мілова Т. Виникнення та роль інституту префекта в контексті «формул» європейських країн. *Наукові записки. Серія: Право*. 2021. № 10. С. 45–52.

3. Лялюк О., Петренко І. Foreign experience of introduction of the institution of the prefect and its importance for Ukraine. *Problems of Legality*. 2020. Vol. 149. P. 134–142.
4. Формула префекта: роль і функції у Франції та вплив на інші моделі. URL: decentralization.gov.ua. Дата звернення: 20.01.2026.
5. Prefect (France) [Electronic resource]. Mode of access: Wikipedia. Title from the screen. Accessed: 20.01.2026.
6. Structure and operation of local and regional democracy : Report. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2018. 96 p.
7. Інститут префекта: зарубіжний досвід та особливості впровадження. *Вісник Донецького національного університету. Серія: Політичні науки*. 2019. № 2. С. 67–74.
8. Соломаха А. Інститут префекта в Україні: між викликами та перспективами. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. № 64. С. 98–104.
9. Prefects, Governors and Commissioners / ed. by J. Smith. Berlin: Springer, 2017. –312 p.
10. Заблоцький В. Інститут префекта: європейський досвід та перспективи впровадження в Україні. *InterNauka*. 2020. № 15 (95). С. 23–29.

2. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Андрющенко Ірина Сергіївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Буднікова Анастасія Андріївна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4028-6782>

ДЕФІЦИТ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ: ДЖЕРЕЛА ПОКРИТТЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВИ

Дефіцит державного бюджету виникає внаслідок перевищення обсягу державних видатків над доходами та є поширеним інструментом фіскальної політики, особливо в умовах економічної нестабільності, криз або воєнних дій. У сучасних умовах функціонування державних фінансів дефіцит бюджету розглядається як один із механізмів регулювання макроекономічних процесів, що дає змогу державі реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Наявність дефіциту не завжди свідчить про неефективність бюджетної політики, оскільки в окремі періоди він може виконувати стабілізаційну та стимулюючу функції, підтримуючи економічну активність, зайнятість населення та соціальну стабільність. Зокрема, у періоди економічного спаду або воєнного стану збільшення державних видатків є необхідним для фінансування оборонних потреб, соціального захисту населення, відновлення інфраструктури та забезпечення функціонування державних інституцій.

Основним джерелом покриття дефіциту державного бюджету є державні запозичення. Внутрішні запозичення здійснюються шляхом випуску облігацій внутрішньої державної позики, які розміщуються серед банківських установ, інституційних інвесторів та населення. Розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів сприяє залученню тимчасово вільних фінансових ресурсів економічних суб'єктів та зменшує залежність держави від зовнішніх кредиторів. Водночас зовнішні запозичення реалізуються через отримання кредитів від міжнародних фінансових організацій, іноземних урядів та міжнародних фондів, що дозволяє забезпечити значні обсяги фінансових ресурсів на пільгових умовах. Вагому роль у фінансуванні дефіциту бюджету України відіграє міжнародна фінансова допомога, яка включає пільгові кредити та безповоротні гранти. Основними донорами для України є: Європейський Союз, Сполучені Штати Америки, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Японія, Канада, Велика Британія та інші стратегічні партнери. Допомога надходить у різних формах: грантів (безповоротна фінансова підтримка), пільгових кредитів, технічної допомоги, гарантій та макрофінансових програм. Значну роль у забезпеченні бюджетної стабільності відіграють саме грантові надходження, оскільки вони не створюють додаткового боргового навантаження на державний бюджет.

Зокрема, у 2023 році Україна отримала близько 43 млрд доларів міжнародної допомоги, з яких понад 18 млрд дол. становили гранти, а решта – кредити на пільгових умовах. У 2024 році обсяги підтримки залишилися високими, а Європейський Союз запровадив чотирирічний механізм Ukraine Facility на суму 50 млрд євро, який спрямовується на фінансування бюджетних потреб, відновлення інфраструктури та реалізацію структурних реформ. Саме грантова складова дозволяє зменшити боргове навантаження та ризики боргової нестійкості, що є важливим фактором забезпечення фінансової безпеки держави.

Окремим джерелом покриття дефіциту може виступати монетарне фінансування, тобто купівля державних цінних паперів центральним банком. Такий механізм може застосовуватися як тимчасовий інструмент у кризових умовах для підтримки ліквідності державних фінансів та забезпечення безперебійного виконання бюджетних зобов'язань. Проте надмірне використання цього інструменту створює загрозу інфляції, девальвації національної валюти та макроекономічної дестабілізації, що може негативно вплинути на рівень життя населення та інвестиційну привабливість країни. До додаткових джерел покриття дефіциту належать надходження від приватизації державного майна, використання залишків бюджетних коштів та коштів єдиного казначейського рахунку, а також залучення коштів через продаж державних активів. Проте їхній обсяг є обмеженим і нестабільним, що не дозволяє розглядати ці джерела як основні інструменти фінансування бюджетного дефіциту. Структура джерел покриття дефіциту має принципове значення для фінансової стійкості держави, оскільки збільшення частки короткострокових або дорогих запозичень підвищує ризики рефінансування та зростання витрат на обслуговування державного боргу.

Рациональне поєднання джерел покриття дефіциту бюджету передбачає пріоритет пільгового зовнішнього фінансування, розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів, підвищення рівня довіри інвесторів до державних інструментів та мінімізацію емісійних механізмів. Ефективне управління дефіцитом державного бюджету полягає не стільки в його повній ліквідації, скільки в забезпеченні безпечних, прозорих та економічно обґрунтованих джерел його покриття.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 №2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Міністерство фінансів України. (2024). Основні показники виконання Державного бюджету України за 2024 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2024_rotsi_vidatki_zagalnogo_fondu_derzhbiu_dzhetu_stanovliat_35_trln_grn-4990
3. Міністерство фінансів України. (2025). Показники державного бюджету на 2025-2026 роки. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%94%D0%91%D0%A3_2025_2026.pdf.

Барановський Дмитро Васильович,
здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти
кафедри державного управління
публічного адміністрування та економічної політики
Харківського національного економічного університету
імені С. Кузнеця,
м. Харків, Україна

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Функціонування системи публічного управління України в умовах воєнного стану супроводжується суттєвими трансформаціями, що зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом органів державної влади. Загострення соціально-економічних проблем, руйнування інфраструктури, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та ветеранів актуалізують питання забезпечення рівного доступу до праці, професійної реалізації та участі в управлінських процесах. У цьому контексті безбар'єрність набуває значення не лише соціальної категорії, а й важливого інструменту підвищення ефективності функціонування державних інституцій, що безпосередньо пов'язано з вирішенням стратегічних завдань відновлення та розвитку держави.

Аналіз сучасних наукових підходів і нормативно-правових документів свідчить про зростання уваги до проблематики безбар'єрності як складової державної політики та управління людським капіталом. Зокрема, у Національній стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року безбар'єрність визначається як комплексний підхід до формування політики, що забезпечує рівні можливості для всіх громадян та усунення бар'єрів у різних сферах життєдіяльності [3]. Водночас стратегія Європейського Союзу «Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030» підкреслює, що інклюзивність та доступність є ключовими умовами ефективного функціонування публічних інституцій і розвитку людського потенціалу [5].

Окремі аспекти інтеграції безбар'єрності в систему управління персоналом розкриті в методичних рекомендаціях Національного агентства України з питань державної служби [1], де наголошується на необхідності створення рівних умов для професійного розвитку працівників. Водночас сучасні дослідження у сфері управління персоналом доводять, що ефективність діяльності організацій залежить від якості управління людським капіталом, а взаємозв'язок між HR-практиками та результатами діяльності має складний, нелінійний характер [4].

Попри значну кількість досліджень, питання інтеграції принципів безбар'єрності у систему управління персоналом органів державної влади в умовах воєнного стану залишається недостатньо розробленим. Зокрема, потребують подальшого наукового пересмислення механізми адаптації кадрових процесів до нових соціальних викликів, пов'язаних із війною, а також оцінка впливу безбар'єрності на ефективність діяльності державних службовців.

Метою статті є обґрунтування ролі безбар'єрності як чинника ефективного управління персоналом органів державної влади в умовах воєнного стану та визначення основних напрямів її інтеграції у кадрову політику публічного сектору. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема:

- методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до розуміння безбар'єрності;
- системний метод – для дослідження взаємозв'язку між елементами управління персоналом;
- порівняльний метод – для зіставлення національних та європейських підходів;

Виклад основного матеріалу. Дослідження дозволяє стверджувати, що в умовах воєнного стану безбар'єрність виступає ключовим чинником забезпечення ефективності управління персоналом органів державної влади. Це зумовлено тим, що війна значно загострила існуючі бар'єри та створила нові виклики у доступі до базових послуг, працевлаштування та соціальної інтеграції різних груп населення

У таких умовах забезпечення безбар'єрності стає передумовою повноцінного функціонування державного апарату та ефективного використання людських ресурсів.

Безбар'єрність у системі управління персоналом має комплексний характер і включає фізичну, цифрову, інформаційну та організаційно-культурну складові. Фізична безбар'єрність передбачає адаптацію робочих місць і інфраструктури з урахуванням потреб маломобільних груп. Цифрова безбар'єрність забезпечує доступ до електронних сервісів і можливість дистанційного виконання службових обов'язків, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Інформаційна безбар'єрність сприяє ефективній комунікації, а організаційно-культурна складова формує сприятливий психологічний клімат у колективі, що є важливим фактором підвищення продуктивності праці [2].

Інтеграція принципів безбар'єрності у кадрову політику передбачає адаптацію процедур добору персоналу, оцінювання результатів діяльності, організації навчання та розвитку. Особливого значення набуває створення умов для професійної реалізації ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. У цьому контексті безбар'єрність сприяє не лише забезпеченню рівних можливостей, але й підвищенню мотивації працівників, їх залученості та ефективності діяльності [3].

Ефективність організації значною мірою визначається здатністю максимально використовувати потенціал працівників, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли людський ресурс є одним із ключових факторів стійкості держави. У цьому контексті безбар'єрність створює умови для повноцінного розкриття професійних можливостей кожного працівника та забезпечує ефективне функціонування органів державної влади [4].

Отже, результати дослідження свідчать, що безбар'єрність є важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом органів державної влади в умовах воєнного стану. Її впровадження сприяє формуванню інклюзивного, адаптивного та стійкого організаційного середовища, підвищенню результативності діяльності публічного сектору та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання рівня безбар'єрності у системі управління персоналом та визначенням її впливу на показники ефективності діяльності органів державної влади.

Список використаних джерел

1. Національне агентство України з питань державної служби. *Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах*. Київ, 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051859-23#n9> (дата звернення: 22.04.2026)
2. Пріоритети та виклики політики безбар'єрності : аналітичні матеріали до розробки Плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні. Київ : НІСД, 2024. 136 с.
3. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р : станом на 6 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#Text> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Anna Levchenko. Dynamic Nonlinear Analysis of Human Resource Management in Public Administration and Regional Development. *Panamerican Mathematical Journal*. 2025. Vol. 35, no. 3s. P. 110–127. URL: <https://doi.org/10.52783/pmj.v35.i3s.3629> (date of access: 22.04.2026).
5. European Commission. Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. Brussels, 2021. 30 p.

Білоус Валерія Євгенівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0002-0755-8843>

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ

Ефективне управління державним боргом є важливим напрямом публічного управління, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. В умовах зростання державних видатків, насамперед на оборону та соціальну підтримку, і водночас обмеженості бюджетних доходів

посилюється навантаження на державні фінанси. У результаті формується дефіцит державного бюджету, фінансування якого потребує залучення додаткових фінансових ресурсів. З цією метою держава використовує як внутрішні, так і зовнішні запозичення, а також міжнародну фінансову допомогу. За таких умов важливим є не лише обсяг державного боргу, а й ефективність управління ним, оскільки саме вона визначає рівень фінансової стійкості держави.

Динаміка державного боргу України в останні роки відображає суттєве посилення боргового навантаження в умовах повномасштабної війни. До її початку рівень державного та гарантованого державою боргу залишався відносно помірним і у 2021 році становив близько 49% ВВП. Уже у 2022 році цей показник суттєво зріс і досяг 78,4% ВВП унаслідок різкого збільшення бюджетного дефіциту та необхідності фінансування воєнних видатків. Станом на кінець 2025 року загальний обсяг державного та гарантованого державою боргу перевищив 9 трлн грн, а його співвідношення до ВВП становило 101,2% [2]. Міжнародний валютний фонд прогнозує подальше зростання до 122% ВВП за підсумками 2026 року [1]. Така динаміка свідчить про істотне зростання боргового навантаження на економіку, однак для його об'єктивної оцінки доцільно враховувати не лише обсяг боргу, а й його структуру, вартість обслуговування та строки погашення.

Попри зростання обсягів державного боргу, в останні роки спостерігаються певні позитивні зрушення у його структурі. Зокрема, Міністерству фінансів України вдалося суттєво подовжити строк погашення: середньозважений термін зріс із 6,3 року у 2021 році до 13,37 року у 2025 році, тобто більш ніж удвічі, що знижує навантаження на бюджет у найближчі роки. Водночас спостерігається зниження середньої вартості обслуговування боргу, оскільки переважна частина нових запозичень залучається на пільгових умовах від міжнародних фінансових організацій та урядів країн-партнерів [3]. Наведені тенденції свідчать про те, що незважаючи на значний абсолютний обсяг боргу, його поточне обслуговування залишається відносно керованим.

Структура державного боргу України характеризується значним переважанням зовнішніх зобов'язань, частка яких становить близько 75% від загального обсягу. Основними кредиторами виступають Європейський Союз, міжнародні фінансові організації, а також уряди країн G7, що надають фінансування здебільшого на пільгових умовах [3]. Така структура, з одного боку, дозволяє залучати кошти за відносно низькою вартістю, а з іншого, формує стратегічну залежність від зовнішніх партнерів. Зміна пріоритетів або внутрішньополітична ситуація у країнах-кредиторах можуть безпосередньо позначитися на обсягах та умовах підтримки України, що є одним із ключових ризиків у середньостроковій перспективі.

Окремої уваги заслуговує проблема валютної структури державного боргу. Переважна частина зовнішніх зобов'язань номінована в іноземних валютах, насамперед у євро. За таких умов девальвація національної валюти автоматично збільшує гривневий еквівалент боргу без залучення нових позик. Це суттєво обмежує гнучкість монетарної політики та змушує органи державного

управління підтримувати значний обсяг валютних резервів для своєчасного виконання боргових зобов'язань.

Важливим елементом антикризової боргової політики стала реструктуризація зовнішніх зобов'язань. У 2024 році Україна уклала угоду з приватними кредиторами про часткове списання єврооблігацій, що дозволило зменшити загальний обсяг комерційного боргу. У квітні 2026 року було підписано меморандум із кредиторами з країн G7 та Паризького клубу про відтермінування боргових виплат до лютого 2030 року, після чого погашення здійснюватиметься рівними частинами протягом 2035-2039 років [4]. Зазначені заходи суттєво знижують боргове навантаження на державний бюджет у поточному періоді та створюють фінансовий простір для відновлення економіки. Водночас вони переносять значний обсяг виплат на майбутнє, що визначає необхідність формування відповідного фіскального резерву в наступні роки.

Внутрішній сегмент державного боргу, представлений переважно облігаціями внутрішньої державної позики, також відіграє важливу роль у фінансуванні бюджетного дефіциту. Ринок ОВДП забезпечує залучення коштів від вітчизняних банків, підприємств та населення і є важливим інструментом розвитку внутрішнього фінансового ринку. Проте внутрішні запозичення залишаються значно дорожчими порівняно з пільговим зовнішнім фінансуванням, що при збільшенні їхньої частки у портфелі може суттєво підвищити видатки на обслуговування боргу.

Аналіз сучасного стану управління державним боргом дозволяє визначити основні напрями його оптимізації. По-перше, необхідним є поступове збалансування зовнішньої та внутрішньої складових боргового портфеля з метою зниження валютних ризиків і послаблення залежності від зовнішнього фінансування. По-друге, важливою є диверсифікація кредиторської бази, що дозволить зменшити концентрацію боргових зобов'язань у відносинах з обмеженим колом партнерів. По-третє, ключовою передумовою зниження боргового навантаження у середньостроковій перспективі є відновлення сталого економічного зростання, оскільки збільшення ВВП безпосередньо покращує відносний показник боргу та відкриває доступ до більш вигідних умов запозичень на міжнародних ринках.

Таким чином, управління державним боргом в Україні в умовах воєнного стану є одним із найбільш складних і відповідальних напрямів публічного управління. Незважаючи на стрімке зростання абсолютних показників боргу, якісні характеристики боргового портфеля свідчать про те, що ситуація залишається керованою за умови збереження підтримки з боку міжнародних партнерів та відновлення економічної активності всередині країни.

Список використаних джерел

1. Бороденко Т. М., Гапонюк М. А. Трансформація бюджетно-боргової політики України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. №28 (2026). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19386611>

2. Мінфін. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 15.04.2026).

3. Міністерство фінансів України. Державний борг України в 2025 році: середній строк до погашення зріс більш ніж удвічі, а середня вартість суттєво знизилась. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines_public_debt_in_2025_average_maturity_more_than_doubled_while_average_cost_significantly_decreased-5567

5. UAZMI. Україна підписала Меморандум про відтермінування боргових платежів з Групою кредиторів з G7 та Паризького клубу. URL: <https://uazmi.org/news/post/1708ff90b621028f9a9ff22f03a80ce9>

Грузд Марина Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління,
публічного адміністрування та
економічної політики Харківського
національного економічного університету
імені Семена Кузнеця,

м. Харків, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1396-121X>

Єрмоленко Оксана Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри державного управління, публічного
адміністрування та економічної політики,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця,

м. Харків, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3599-9016>.

ІНКЛЮЗИВНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО СУСПІЛЬСТВА

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується посиленням уваги до забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, незалежно від їх фізичних можливостей, соціального статусу, віку чи інших характеристик. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція інклюзивного публічного управління, що передбачає формування політик і управлінських рішень, орієнтованих на принципи доступності, недискримінації та участі. Водночас, попри наявність стратегічних документів і нормативно-правових засад, проблема забезпечення реальної інклюзивності у сфері публічного управління залишається недостатньо вирішеною. Зокрема, спостерігається розрив між задекларованими принципами безбар'єрності та їх практичною реалізацією на рівні надання публічних послуг, організації освітнього середовища, цифрової доступності та участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Фрагментарність впровадження інклюзивних підходів, недостатній рівень інституційної спроможності органів влади, а також

обмеженість ресурсного забезпечення ускладнюють формування системного підходу до безбар'єрності.

У науковому вимірі актуалізується потреба в уточненні понятійно-категоріального апарату інклюзивного публічного управління, розробці методичних підходів до оцінювання рівня безбар'єрності та визначенні ефективних моделей інституціоналізації інклюзії в системі державного управління. У практичному аспекті ключовими завданнями є інтеграція принципів універсального дизайну у всі сфери публічної політики, забезпечення доступності цифрових сервісів, підвищення компетентностей публічних службовців у сфері інклюзії, а також створення механізмів реальної участі різних соціальних груп у процесах прийняття рішень. Особливої ваги зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, що супроводжується зростанням кількості вразливих категорій населення та потребує переосмислення підходів до формування публічної політики на засадах інклюзивності, стійкості та соціальної справедливості.

Проблематика інклюзивного публічного управління та формування безбар'єрного середовища останніми роками активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Упродовж 2015-2025 рр. сформовано теоретико-методологічні підходи до розуміння інклюзії як базового принципу сучасного governance. Зокрема, у працях зарубіжних науковців (J. Stiglitz [9], A. Sen [5], M. Woolcock, OECD, World Bank [10]) обґрунтовано концепцію inclusive governance, яка передбачає залучення всіх соціальних груп до процесів прийняття рішень, забезпечення рівного доступу до ресурсів і послуг, а також підвищення інституційної спроможності держави. Важливе значення мають дослідження OECD (2018–2024) [7; 8], у яких акцентовано увагу на взаємозв'язку інклюзивності, довіри до влади та ефективності публічної політики.

Питання доступності та безбар'єрності системно розглядаються в межах реалізації Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (CRPD) та пов'язаних із нею аналітичних звітів (UNDP, WHO), де інклюзія трактується як міжсекторальний принцип розвитку державної політики. У дослідженнях Європейського Союзу (зокрема в межах European Disability Strategy 2021–2030) [6] підкреслюється необхідність впровадження універсального дизайну та цифрової доступності як ключових складових сучасного публічного управління.

У вітчизняному науковому середовищі питання інклюзивності та безбар'єрності розглядаються у працях таких дослідників, як В. Бакуменко [1], О. Оболенський [3], Н. Нижник, С. Кравченко, О. Кілієвич, які досліджують трансформацію публічного управління, розвиток його людиноцентричної моделі та інституційні механізми реалізації державної політики. Сучасний науковий

дискурс в Україні щодо інклюзивного публічного управління представлений працями Т. Семигіної [4], О. Новікової, Л. Сіденко, О. Палій, Н. Гречаник та інших дослідників, у яких акцентується увага на соціальній інклюзії, розвитку безбар'єрного середовища, цифровій доступності та трансформації публічних послуг відповідно до потреб різних соціальних груп.

Разом із тим, попри значну кількість наукових напрацювань, слід констатувати, що питання інституціоналізації інклюзивного публічного управління, розроблення комплексних механізмів оцінювання безбар'єрності та інтеграції принципів універсального дизайну у всі рівні державної політики залишаються недостатньо розробленими. Недостатньо дослідженими є також аспекти адаптації інклюзивних підходів до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Метою публікації є обґрунтування сутності інклюзивного публічного управління як основи формування безбар'єрного суспільства, а також визначення ключових напрямів його інституціоналізації та практичної реалізації в умовах сучасних викликів.

У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до інклюзивного публічного управління; системний підхід – для розгляду безбар'єрності як комплексного явища; узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій.

Інклюзивне публічне управління можна визначити як систему організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення рівного доступу всіх груп населення до публічних послуг, процесів прийняття рішень та ресурсів розвитку. Його ключовими принципами є універсальний дизайн, орієнтація на потреби людини (people-centered governance), прозорість, підзвітність та партнерство.

Важливим напрямом реалізації інклюзивного підходу є формування безбар'єрного середовища, що охоплює не лише фізичну доступність інфраструктури, а й інформаційну, цифрову, освітню та соціальну складові. У цьому аспекті Україна активно впроваджує Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору до 2030 року, яка визначає комплексний підхід до подолання бар'єрів у різних сферах суспільного життя [2].

Особливого значення інклюзивне публічне управління набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли зростає кількість осіб, які потребують додаткової підтримки, зокрема ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб. Це зумовлює необхідність адаптації управлінських практик до нових соціальних викликів та забезпечення доступності публічних послуг для вразливих категорій населення.

Водночас розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для реалізації принципів інклюзії. Електронне врядування, цифрові сервіси та платформи (зокрема, застосунок «Дія») сприяють розширенню доступу громадян до адміністративних послуг, однак потребують врахування стандартів цифрової доступності та цифрової грамотності населення.

Попри позитивні зрушення, існує низка проблем, що стримують розвиток інклюзивного публічного управління в Україні. Серед них: недостатній рівень координації між органами влади, обмеженість ресурсів, недостатня обізнаність щодо принципів інклюзії, а також фрагментарність впровадження політик безбар'єрності на місцевому рівні.

З метою підвищення ефективності інклюзивного публічного управління доцільно зосередити увагу на таких напрямках:

- 1) удосконалення нормативно-правового забезпечення політики безбар'єрності;
- 2) впровадження принципів універсального дизайну у всі сфери публічного управління;
- 3) підвищення кваліфікації державних службовців у сфері інклюзії;
- 4) розвиток цифрової доступності публічних послуг;
- 5) активізація участі громадян у процесах прийняття рішень.

У результаті дослідження встановлено, що інклюзивне публічне управління є ключовою передумовою формування безбар'єрного суспільства, орієнтованого на забезпечення рівного доступу всіх громадян до публічних послуг, ресурсів і процесів прийняття рішень. Доведено, що впровадження принципів інклюзії, зокрема універсального дизайну, людиноцентризму та цифрової доступності, сприяє підвищенню ефективності державної політики, зміцненню соціальної згуртованості та зростанню довіри до органів влади.

Водночас з'ясовано, що в Україні процес інституціоналізації інклюзивного публічного управління перебуває на етапі становлення та характеризується наявністю низки системних викликів, зокрема фрагментарністю впровадження безбар'єрних рішень, недостатнім рівнем координації та потребою у підвищенні компетентностей публічних службовців. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці методичних підходів до оцінювання рівня безбар'єрності публічного управління та адаптації інклюзивних підходів до умов післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д. Публічне управління: теорія та практика : навч. посіб. В. Д. Бакуменко. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
2. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р.

3. Оболенський О. Ю. Публічне управління та державна служба : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 344 с.
4. Семигіна Т. В. Формування інклюзивного середовища у громаді: ролі та компетентності соціальних працівників. *Матеріали конференцій МЦНД*, (21.02.2025). Запоріжжя, 2025. С. 56–64.
<https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/587>
5. Сен А. Розвиток як свобода. Київ: К.І.С., 2017. 336 с.
6. European Commission. Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. Brussels, 2021.
7. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris : OECD Publishing, 2020. 200 p.
8. OECD. Trust in Government: Building Public Sector Capacity. Paris : OECD Publishing, 2022. 180 p.
9. Stiglitz J. E. People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent / J. E. Stiglitz. New York : W.W. Norton & Company, 2019. 366 p.
10. World Bank. Inclusion Matters in Development: Progress and Next Steps. Washington, DC : World Bank, 2019. 264 p.

Гуменюк Юлія Григорівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти
юридичного факультету
Хмельницького університету управління
і права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ НЕЛЕГАЛЬНІЙ МІГРАЦІЇ, ПОВ'ЯЗАНИЙ ІЗ НЕПРАВОМІРНИМ ВИКОРИСТАННЯМ ТУРИСТИЧНОГО РЕЖИМУ В'ЇЗДУ

У сучасних умовах глобалізації туристичний режим в'їзду, задуманий як інструмент відкритості держави та розвитку міжнародних зв'язків, дедалі частіше трансформується у канал зловживань міграційного характеру. Фактично відбувається підміна правової мети перебування: замість короткострокового туризму – нелегальне працевлаштування, транзит до інших держав або тривале проживання без належних підстав. У цьому контексті адміністративно-правове забезпечення протидії таким явищам виступає не лише як механізм контролю, а як складова національної безпеки та міграційної стабільності.

Нормативну основу відповідного регулювання становить, передусім, Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», положення якого комплексно визначають правовий режим в'їзду, перебування та виїзду іноземців. Зокрема, ст.4 цього Закону закріплює підстави законного перебування іноземців на території України, а ст. 9 встановлює загальні вимоги до в'їзду в Україну, включаючи необхідність обґрунтування мети поїздки [1].

Конкретизація адміністративної відповідальності за порушення правил перебування здійснюється нормами Кодексу України про адміністративні правопорушення. Так, ст. 203 КУпАП передбачає відповідальність за порушення

іноземцями та особами без громадянства правил перебування в Україні, включаючи перевищення встановленого строку перебування або невідповідність фактичної мети в'їзду заявленій [2]. Додатково, ст. 204-1 КУпАП встановлює відповідальність за незаконне перетинання або спробу незаконного перетинання державного кордону України, що часто є пов'язаним із зловживанням туристичним режимом як прикриттям [2].

Особливістю даного виду правопорушень є їх латентний характер. Це означає, що формально особа перетинає кордон законно, однак фактична мета її перебування не відповідає заявленій. Це зумовлює необхідність застосування превентивних адміністративних інструментів, зокрема поглибленого контролю на етапі перетину кордону, аналізу міграційних ризиків.

Характерною рисою нелегальної міграції під виглядом туризму є її прихований, поступовий характер. Особи в'їжджають до країни на законних підставах, однак надалі змінюють свою міграційну поведінку: перевищують дозволений строк перебування, інтегруються у ринок праці або використовують територію держави як транзитний коридор. Тому, порушення виникає не на етапі перетину кордону, а в процесі подальшого перебування, що ускладнює його своєчасне виявлення та свідчить про необхідність комплексного підходу до управління міграцією.

Варто звернути увагу на соціально-економічну зумовленість нелегальної міграції під виглядом туризму. У більшості випадків така міграція має виразний економічний характер: особи використовують туристичний режим як найбільш доступний спосіб потрапити до країни з метою працевлаштування. Це пов'язано з нерівномірністю рівня життя між державами, попитом на дешеву робочу силу та обмеженими можливостями легальної трудової міграції.

Окремим аспектом є транзитний характер нелегальної міграції. Україна в силу свого географічного положення часто використовується як проміжна ланка на шляху до країн Європи. Туристичний в'їзд у такому випадку виступає початковою стадією більш складних міграційних маршрутів, що організовуються як самостійно, так і за участю посередників.

Важливе значення має інститут адміністративного примусу, який реалізується через застосування таких заходів, як примусове повернення, заборона в'їзду та примусове видворення. Ці механізми, хоча і мають обмежувальний характер, водночас виступають необхідними інструментами захисту публічних інтересів. Їх застосування повинно здійснюватися із дотриманням міжнародних стандартів прав людини, зокрема принципу не вислання, який означає, що заборонено повертати чи вислати біженців та шукачів притулку до країн, де їх життю чи свободі загрожує небезпека через расу, релігію, громадянство тощо.

Інституційний вимір протидії нелегальній міграції формується через узгоджену діяльність ключових суб'єктів публічної адміністрації — Державної міграційної служби України, Державної прикордонної служби України та Національної поліції України. Кожен із цих органів реалізує власну компетенцію: від контролю за законністю перебування іноземців і прийняття рішень щодо їх повернення – до безпосереднього прикордонного контролю та

виявлення правопорушень у внутрішній території держави. Водночас визначальним чинником ефективності є не стільки розмежування повноважень, скільки їхня практична синергія. Саме через механізми міжвідомчої взаємодії — обмін інформацією, спільні перевірки, координацію оперативних заходів — забезпечується своєчасне виявлення випадків, коли туристичний режим використовується як прикриття для протиправної діяльності.

Адміністративно-правове забезпечення протидії нелегальній міграції, пов'язаній із неправомірним використанням туристичного режиму в'їзду — це динамічна і багаторівнева система, яка поєднує нормативні, інституційні та превентивні механізми. Її ефективність визначається не лише якістю правового регулювання, а й здатністю держави адаптуватися до нових форм міграційних зловживань, зберігаючи баланс між відкритістю та безпекою.

Список використаних джерел

1. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства : Закон України від 22.09.2011 № 3773-VI : станом на 16 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text> (дата звернення: 14.04.2026).

2. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-24) : Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X : станом на 11 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 14.04.2026).

Євсєєва Галина Петрівна,

доктор наук з державного управління, професор,
проректор з навчально-виховної роботи та гуманітарної політики,
Український державний університет науки і технологій
м.Дніпро. Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9207-6333>

Кахович Олена Олександрівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління та права
Український державний університет науки і технологій
м.Дніпро. Україна

<https://orcid.org/0000-0003-2100-1232>

МОДЕЛІ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Рівномірна цифрова трансформація країн світу є важливою проблемою в цифрову епоху. Наразі у світових масштабах активно досліджують технологічні шляхи для досягнення інтелектуального розвитку з використанням сучасних технологій. Суть цифрової трансформації полягає в перетворенні технологічних переваг на переваги розвитку держави. Розширення можливостей цифрових технологій, як ключовий шлях до реалізації «сильної кібернації та розумного суспільства» є однією з головних завдань у галузі інновацій.

З цією метою в даній роботі аналізуються моделі державного управління, засновані на взаємозв'язку трьох основних компонент: «інституція-технологія-середовище».

Дане дослідження проводилося на основі логічного зібрання фактів, а також був використаний метод тематичного дослідження. Теоретичною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних та закордонних учених.

Можливості, які держави отримують на основі цифрових технологій, впливають на розвиток держави і визначають її місце в світовому господарстві. Поява численних практичних випадків, таких як «Цифрове управління містами», Платформи «Місто як сервіс» (City-as-a-Service), Інтелектуальні транспортні системи (ITS), Цифрові двійники міст (Digital Twins), Розумне управління енергією та відходами, Громадська безпека та моніторинг довкілля надають реальні переваги до отримання все більших матеріальних благ суспільству. Однак, окрім можливостей, що надає цифровізація необхідно опікуватися і наслідками цифрової трансформації, яка впроваджується як інструмент реалізації цифровізації та які моделі та норми можна наслідувати, щоб досягти позитивного результату. Такі впровадження вимагають глибокого дослідження з боку теоретичного впровадження. Потрібно обрати ефективні моделі або модель впровадження цифрової трансформації держави.

Основною є державна модель цифрової трансформації, яка визначатиме регіональні моделі трансформації. З точки зору, розвитку цифрової держави процес трансформації доцільно поділити на три сфери: цифрова економіка, цифрове життя та цифрове управління, які слугуватимуть основою побудови моделі цифрової трансформації держави.

Цифрова трансформація управління зосереджена на цифровому управлінні, досягненні підтримки рішень, спільному зв'язку та управлінні замкнутим циклом у таких сферах, як безпека міст, реагування на надзвичайні ситуації, управління дорожнім рухом та ринковий нагляд. Цифрове управління державою (E-Governance) – це модель публічного управління, головний інструмент взаємодії між владою, громадянами та бізнесом, що здійснюється на основі застосування інформаційних технологій. Мета такої системи – зробити державу непомітним, але ефективним сервісом.

Цифрова трансформація економіки обертається навколо промислової цифровізації та розробки нових економічних форматів та моделей. Модель цифрової трансформації, що керується цифровою економікою повинна мати ефективний, інноваційний розвиток індустрії електронної інформації та програмного забезпечення.

Цифрова трансформація повсякденного життя зосереджена на побудові розумної та зручної системи державних послуг для громадян, використовуючи цифровізацію, щоб зробити сферу послуг більш інтелектуальною, зручною і точною. Розвивати державу придатною для життя. Дана модель повинна реалізовувати концепцію розвитку, яка зосереджена на створенні паркового міста де навколишнє середовище, люди та міста гармонійно інтегровані, тобто покращити добробут людей у парковій зоні, створити сприятливе бізнес-середовище, стимулювати економічну життєздатність, вдосконалити сучасну систему управління. Тому визначною особливістю даної моделі є орієнтований на людину підхід, спрямований на забезпечення придатного для життя середовища.

Зазначені у дослідженні моделі державної цифрової трансформації включають переважно моделі, що керуються цифровим управлінням, цифровим життям та економікою. Формування та вибір типів моделей державної цифрової трансформації залежать від інституційних факторів, технологічних факторів та факторів навколишнього середовища.

Список використаних джерел

1. Вплив глобалізації на систему публічного управління в умовах становлення цифрового суспільства: монографія: Ю. В. Орловська, О. О. Кахович. Дніпро: ДВНЗ «ПДАБА», 2022. 173 с.

Єфімова Анастасія Миколаївна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Просторовий розвиток регіонів є однією з ключових складових реалізації державної регіональної політики в Україні, особливо в умовах триваючих реформ децентралізації. Децентралізація влади, що розпочалася у 2014–2015 роках та набула суттєвого прискорення з ухваленням законодавчих актів щодо добровільного об'єднання територіальних громад, кардинально змінила архітектуру управління регіональним простором. Передача значного обсягу повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень відкрила нові можливості для самостійного стратегічного планування, водночас загостривши проблему диспропорційності просторового розвитку. Регіони стикаються з необхідністю формування власних стратегічних пріоритетів просторового розвитку з урахуванням внутрішніх ресурсів, потенціалу та зовнішніх умов.

Нерівномірність розподілу економічного потенціалу між міськими та сільськими територіями, концентрація інфраструктури та людського капіталу в обласних центрах, хронічне відставання периферійних районів – ці проблеми набули нової гостроти в умовах воєнного стану, що суттєво деформував просторову структуру господарства та міграційні потоки. У цьому контексті дослідження стратегічних пріоритетів просторового розвитку регіону набуває надзвичайної актуальності та практичної значущості як для науки, так і для управлінської практики.

Проблематика просторового розвитку регіонів в умовах децентралізації є предметом активних наукових дискусій в українській та зарубіжній науці. Питання методології територіального планування в контексті сталого розвитку регіонів ґрунтовно досліджені у працях О. В. Кондращенко, яка запропонувала інноваційні підходи до комплексного просторового аналізу [1, с. 135–137]. Теоретичні та прикладні аспекти геопланування в стратегіях регіонального та місцевого розвитку розглянуто у роботах О. С. Сичук та А. О. Буяновського, де обґрунтовано необхідність інтеграції геопросторових даних у процеси прийняття

управлінських рішень [2, с. 294–298]. Забезпечення дієвості політики регіонального розвитку на засадах посилення просторової інтегрованості досліджували І. З. Сторонянська та І. Р. Залуцький, виявивши суперечності між формальними інституційними механізмами та реальними потребами просторового розвитку [3, с. 25–30]. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, ряд питань залишається недостатньо розробленим.

Метою статті є обґрунтування стратегічних пріоритетів просторового розвитку регіону в умовах децентралізації та визначення інструментів їх практичної реалізації в системі регіонального стратегічного планування. Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: систематизація теоретичних підходів до просторового розвитку регіону; аналіз сучасного стану просторової організації регіону; формування системи стратегічних пріоритетів та інструментів їх реалізації.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз – для вивчення просторової структури регіону як цілісної системи; порівняльний аналіз – для зіставлення показників просторового розвитку різних адміністративно-територіальних одиниць; синтез – для формування рекомендацій щодо просторової стратегії регіону.

Просторовий розвиток регіону в умовах децентралізації являє собою складний багатовимірний процес, що охоплює перерозподіл владних повноважень, трансформацію фінансових потоків, реструктуризацію системи розселення та зміну функцій окремих територій. Децентралізація, з одного боку, створює передумови для активізації місцевих ініціатив та більш ефективного використання локальних ресурсів, а з іншого – породжує ризики посилення міжтериторіальної асиметрії внаслідок нерівного стартового потенціалу громад [3, с. 24–26].

Дослідження просторової структури типового українського регіону свідчить про наявність кількох стійких тенденцій: концентрація економічної активності та людського капіталу в обласному центрі та кількох містах обласного значення; поступова деградація сільської периферії, що прискорилося внаслідок реформ децентралізації через відтік кадрів із малих громад; формування функціональних приміських зон навколо великих міст; диференціація громад за рівнем фінансової спроможності та інституційного розвитку.

З урахуванням зазначених тенденцій та результатів аналізу наукової літератури, нами виокремлено систему стратегічних пріоритетів просторового розвитку регіону (табл. 1).

Таблиця 1.

Стратегічні пріоритети просторового розвитку регіону в умовах децентралізації

Пріоритет	Зміст	Очікуваний ефект
Збалансований просторовий розвиток	Вирівнювання диспропорцій між центральними та периферійними територіями	Скорочення міжрайонних розривів у рівні розвитку на 20–25%
Розвиток агломерацій та міських центрів зростання	Формування полюсів зростання на базі великих міст регіону	Збільшення ВРП на душу населення у вузлових центрах
Цифровізація просторового управління	Впровадження ГІС-технологій та електронного урядування на місцевому рівні	Підвищення ефективності управлінських рішень
Транскордонне та міжрегіональне співробітництво	Участь у єврорегіонах, програмах ЄІСП та інших платформах	Залучення зовнішніх інвестицій та ноу-хау

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3]

Першим стратегічним пріоритетом є забезпечення збалансованого просторового розвитку, спрямованого на вирівнювання диспропорцій між центральними та периферійними територіями. Реалізація цього пріоритету передбачає запровадження механізмів горизонтального фінансового вирівнювання, розвиток транспортної та цифрової інфраструктури у депресивних районах, підтримку малих та середніх міст як опорних центрів розвитку прилеглих сільських територій [3, с. 30–35].

Другий пріоритет – формування агломерацій та міських центрів зростання – базується на визнанні агломераційного ефекту як ключового драйвера просторового розвитку. Відповідно до сучасних теорій нової економічної географії, концентрація виробництва та послуг у міських вузлах сприяє зростанню продуктивності та інноваційної активності. В умовах децентралізації місцеві органи влади отримали інструменти для формування агломераційних утворень через міжмуніципальне співробітництво [2, с. 296–300].

Третій пріоритет – цифровізація просторового управління – передбачає широке використання геоінформаційних систем, відкритих даних та платформ електронного урядування в процесах регіонального та місцевого планування. Впровадження ГІС-технологій дозволяє суттєво підвищити якість просторового аналізу, вдосконалити процедури стратегічного планування та підвищити прозорість управлінських рішень [1, с. 138–139].

Четвертий пріоритет – розвиток транскордонного та міжрегіонального співробітництва – набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграції України. Участь регіонів у єврорегіонах та програмах транскордонного співробітництва ЄС відкриває можливості для залучення зовнішніх інвестицій, технологій та управлінського досвіду. Реалізація цього пріоритету вимагає розбудови інституційної спроможності регіональних органів влади у сфері міжнародного співробітництва.

Важливою умовою реалізації зазначених пріоритетів є забезпечення просторової інтегрованості регіону – узгодженості дій усіх суб'єктів просторового розвитку, спрямованих на досягнення спільних цілей. Як зазначають І. З. Сторонянська та І. Р. Залуцький, посилення просторової інтегрованості передбачає формування ефективних механізмів координації між різними рівнями влади, а також між публічним та приватним секторами [3, с. 36–38].

Таким чином, стратегічні пріоритети просторового розвитку регіону в умовах децентралізації мають формуватися на основі комплексного аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов, з урахуванням сучасних тенденцій регіонального розвитку та потреб відновлення. Запропонована система пріоритетів – збалансований просторовий розвиток, формування центрів зростання, цифровізація управління та розвиток міжтериторіального співробітництва – утворює цілісну стратегічну рамку, що може бути адаптована до специфіки конкретного регіону. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних інструментів моніторингу реалізації просторових стратегій, методики оцінювання просторової інтегрованості регіону, а також на вивчення зарубіжного досвіду просторового планування в умовах децентралізації з метою його адаптації до українських реалій.

Список використаних джерел

1. Кондращенко О. В. Інноваційні підходи до методології територіального планування в контексті сталого розвитку регіонів. *Municipal economy of cities. Series: «Economy science»*. 2024. Т. 6. № 187. С. 135–140.
2. Сичук О. С., Буяновський А. О. Територіальне планування і геопланування в стратегіях регіонального та місцевого розвитку: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки*. 2025. Т. 30, вип. 2(47). С. 292–304.
3. Сторонянська І. З., Залуцький І. Р. Забезпечення дієвості політики регіонального розвитку на засадах посилення просторової інтегрованості в регіоні. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 23–40.

Жук Олександр Михайлович,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління
та адміністрування»
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

ПРИНЦИПИ ВІДКРИТОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Принципи відкритості та прозорості в діяльності органів публічної влади набувають особливого значення в умовах сучасних демократичних трансформацій та євроінтеграційного курсу України. Відкритість влади є

фундаментальною передумовою формування довіри громадян до державних інституцій, забезпечення ефективного контролю та запобігання корупційним проявам. Прозорість процесів прийняття рішень дозволяє суспільству брати участь у виробленні політик, сприяє підвищенню якості публічних послуг та раціональному використанню ресурсів.

У контексті післявоєнного відновлення та реалізації стратегій сталого розвитку відкритість влади стає не лише демократичним стандартом, а й практичною необхідністю для зміцнення інституційної спроможності держави. Вона забезпечує підзвітність органів влади перед громадянами, формує нову культуру взаємодії між суспільством і державою та створює умови для ефективного партнерства з міжнародними організаціями.

Таким чином, актуальність принципів відкритості та прозорості полягає у їхній ролі як ключового інструменту демократичного врядування, відновлення довіри до влади та забезпечення сталого розвитку країни.

В українському науковому дискурсі принципи відкритості та прозорості в діяльності органів публічної влади розглядаються як ключові засади демократичного врядування та антикорупційної політики. Дослідники підкреслюють, що саме вони забезпечують довіру громадян до державних інституцій, формують механізми контролю та участі суспільства у прийнятті рішень. У працях Н. Гудими [3] закладено теоретичні основи розуміння відкритості та прозорості як базових принципів державного управління. І. Ткач [7] розглядає їх як невід'ємну складову публічного управління, акцентуючи на теоретичному аспекті. Н. Тимошенко [6] аналізує співвідношення цих принципів у діяльності органів місцевого самоврядування, підкреслюючи їхню взаємодоповнюваність.

Європейський вимір досліджується у працях Б. Шевчука [8], де йдеться про адаптацію принципів належного врядування до українських реалій. У сучасних роботах Н. Васиньової [1; 2; 9] акцент зроблено на антикорупційному потенціалі відкритості та прозорості, а також на ціннісно-етичному вимірі протидії корупції в умовах євроінтеграції.

За Енциклопедичним словником з державного управління, термін «відкритість влади» тісно пов'язаний із її прозорістю та полягає в перебуванні влади під контролем громадськості, що вимагає забезпечити доступну повноцінну інформацію для населення та канали зворотного зв'язку для оперативного реагування на нові ідеї та вимоги [3].

Український дослідник Б. Шевчук трактує принцип відкритості органів публічної влади як один із ключових інструментів забезпечення належного функціонування державного управління. На його думку, відкритість виступає запобіжником можливих зловживань владними повноваженнями, адже створює умови для прозорості процесів прийняття рішень, підзвітності посадових осіб та реального захисту суспільних інтересів. Водночас цей принцип забезпечує готовність органів публічної влади до зовнішнього контролю й незалежних перевірок щодо будь-яких аспектів їхньої діяльності, що сприяє формуванню довіри громадян та утвердженню демократичних стандартів у публічному управлінні [8].

Принцип відкритості у сфері публічної влади передбачає не лише формальну прозорість діяльності органів, а й реальне залучення громадян до процесів управління. Він має забезпечувати можливість населення брати участь у прийнятті рішень, здійснювати активний суспільний контроль за діями посадових осіб, отримувати достатній рівень інформації про роботу органів влади, ухвалені ними рішення, а також про власні права та свободи. Відкритість створює умови для прямого впливу громадян на управлінські процеси, зокрема через висування вимог і пропозицій до органів влади, що сприяє формуванню демократичної культури та підвищенню довіри суспільства до державних інституцій [6].

Важливим чинником реалізації принципів прозорості й відкритості органів публічної влади є наявність належної та якісної нормативно-правової бази, яка закріплює відповідні стандарти та механізми їхнього функціонування. Саме правові акти створюють основу для практичного втілення ідей відкритості, забезпечуючи не лише формальне декларування, а й реальні інструменти участі громадян у процесах управління та контролю. Показовим прикладом є Меморандум Президента США «Прозорість і відкритий уряд», адресований керівникам виконавчих департаментів і агентств. У ньому наголошується, що уряд має бути прозорим, адже прозорість підвищує відповідальність органів влади та надає громадянам необхідну інформацію про їхню діяльність. Документ підкреслює важливість забезпечення швидкого й зручного доступу громадян до потрібних даних, а також необхідність отримання зворотного зв'язку від суспільства, що уможливорює реальний вплив громадян на управлінські рішення [10].

Отже, українські дослідники підкреслюють їхню роль як базових принципів публічного управління, що сприяють підзвітності органів влади, захисту суспільних інтересів та утвердженню демократичних стандартів. Відкритість і прозорість не обмежуються декларативними положеннями, а потребують якісної нормативно-правової бази, яка закріплює механізми доступу громадян до інформації та забезпечує зворотний зв'язок. Міжнародний досвід, зокрема приклад Меморандуму Президента США «Прозорість і відкритий уряд», підтверджує універсальність цих принципів та їхню здатність підвищувати відповідальність влади й залучати громадян до управлінських процесів. Таким чином, відкритість і прозорість виступають не лише інструментами протидії корупції, а й важливими чинниками формування демократичної культури та стійкого розвитку публічного управління [10].

Відтак, у сучасному державному управлінні принципи відкритості та прозорості посідають особливе місце, адже вони визначають не лише характер взаємодії влади й суспільства, а й формують основу демократичного врядування та ефективної антикорупційної політики. Їхній зміст можна розкрити у кількох вимірах:

Ціннісний вимір:

- принципи відкритості та прозорості формують основу демократичної культури;

- вони забезпечують довіру громадян до державних інституцій, утверджують етичні стандарти та сприяють розвитку суспільної відповідальності;

У цьому контексті відкритість і прозорість виступають як морально-етичні категорії, що визначають взаємодію влади й суспільства.

Правовий вимір:

- реалізація принципів можлива лише за умови їхнього закріплення у законодавстві та нормативно-правових актах;

- ккrajнський та міжнародний досвід (зокрема Меморандум Президента США «Прозорість і відкритий уряд») підтверджує, що правова база є ключовим чинником забезпечення прозорості;

- наявність якісних правових норм гарантує доступ громадян до інформації та створює механізми зворотного зв'язку.

Практичний вимір:

- відкритість і прозорість реалізуються через інструменти участі громадян у прийнятті рішень, суспільний контроль та підзвітність органів влади;

- важливу роль відіграють сучасні електронні сервіси, які забезпечують швидкий доступ до даних і можливість комунікації між владою та громадянами. Це створює умови для реального впливу суспільства на управлінські процеси та підвищує ефективність публічного управління.

Антикорупційний та євроінтеграційний вимір:

- прозорість і відкритість є дієвими інструментами протидії корупції, оскільки зменшують ризики зловживань владою;

- вони відповідають європейським стандартам належного врядування та сприяють інтеграції України у європейський правовий і політичний простір.

Це дозволяє розглядати їх не лише як теоретичні положення, а й як практичну необхідність для ефективного управління, антикорупційної політики та євроінтеграційного поступу України.

Таким чином, ці принципи мають стратегічне значення для розвитку держави та її міжнародного іміджу.

Список використаних джерел

1. Васиньова Н.С. Антикорупційний потенціал етичних кодексів у публічному управлінні: перспективи в контексті євроінтеграції. *Наукові інновації та передові технології*. № 12(40) (2024). С. 49–56. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-49-56](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-49-56)

2. Васиньова Н. С. Напрями протидії корупції в умовах Євроінтеграційних процесів: ціннісно-етичний вимір. *Moderní aspekty vědy: XLI. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, 2024. str. 364. §1.2 С. 19-30 URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-42.pdf>

3. Гудима Н. В. Принципи відкритості і прозорості в діяльності органів державного управління України / автореф. дис. ... к. н. з держ. упр. Київ. 2008. 18 с.

4. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко, Ю.В. Ковбасюк. Київ: НАДУ. 2010. 820 с.

5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 69 2015 року № 389-VIII. Редакція від 19.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 10.11.2025).
6. Тимошенко Н. В. Співвідношення принципів відкритості та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування: сямські ближні чи узгоджена пара? 2015. № 4. С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44%281%29_17
7. Ткач І. В. Принципи прозорості та відкритості як невід’ємна складова публічного управління: теоретичний аспект. *Інтернаука: міжнар. наук. журнал*. 2016. № 12 (1). С. 25–32.
8. Шевчук Б. Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади в Україні. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 9. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Shevchuk_B.pdf
9. Vasynova N. Corruption as an important social problem: strategic measures to fight corruption in ukraine. *Scientific Journal of Polonia University*, 63(2), 205–211. <https://doi.org/10.23856/6327>
<http://pnep.ap.edu.pl/index.php/pnap/issue/archive>
10. Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies of January 21, 2009 «Transparency and Open Government». *Federal Register*. 2009. Vol. 74. № 15. P. 4685–4686.

Івчук Віктор Михайлович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри управління та адміністрування,

Комунальний заклад вищої освіти

«Вінницька академія безперервної освіти»,

м. Вінниця, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8920-1934>

РЕІНТЕГРАЦІЯ ЗВІЛЬНЕНИХ ОБОРОНЦІВ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДНИЙ БАГАТОРІВНЕВИЙ ПРОЦЕС ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Реінтеграція звільнених оборонців України в сучасних умовах має розглядатися не як сукупність ізольованих заходів допомоги, а як цілісний механізм реалізації публічної політики, побудований за механізм-центричною парадигмою. Така парадигма передбачає, що результативність політики визначається не лише наявністю окремих рішень чи програм, а узгодженістю всіх її складових: уповноважених суб’єктів, ресурсів, інструментів, процедур, безпосередніх результатів, довгострокових наслідків, системи оцінювання та зворотного зв’язку. У цьому підході реінтеграція постає як складний багаторівневий процес публічного управління, у межах якого політика повинна не просто реагувати на наслідки полону, а забезпечувати відновлення фізичного,

психічного, соціального, професійного й економічного функціонування особи через скоординовану систему дій.

Ключовим елементом такої моделі є суб'єкти реалізації політики, оскільки саме вони формують інституційну архітектуру реінтеграції. До них належать центральні органи виконавчої влади, насамперед Міністерство оборони України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство соціальної політики України, а також інші органи, на які покладено окремі функції у сфері постізоляційної допомоги, соціального супроводу, медичної реабілітації, правового забезпечення та координації. Не менш важливу роль відіграють місцеві органи влади, оскільки саме на рівні територіальних громад відбувається значна частина практичної інтеграції особи у цивільне середовище через послуги соціального захисту, житлові рішення, працевлаштування та комунальні програми підтримки.

Поряд із державними структурами вагому роль в процесах публічного управління займають громадські й ветеранські організації, міжнародні партнери та родини звільнених осіб, які забезпечують додаткові канали підтримки, експертну допомогу, адвокацію інтересів і довготривалий соціально-психологічний супровід.

Кожен з суб'єктів має власні повноваження, що дозволяє розглядати політику реінтеграції як багаторівневу систему управлінського розподілу функцій. Розподіл повноважень (нормативні, виконавчі, фінансові, моніторингові тощо) лише підтверджує, що політика реінтеграції не може бути ефективною без міжсекторальної взаємодії узгодженості й чіткого функціонального розмежування ролей.

У межах механізм-центричної парадигми принципове значення має розмежування результатів політики на outputs та outcomes. Outputs відображають безпосередні продукти діяльності системи, тобто кількість проведених обстежень, наданих послуг, оформлених статусів, реалізованих маршрутів супроводу, виділених ресурсів або охоплених осіб. Outcomes, натомість, характеризують глибші наслідки політики, а саме зміни у стані здоров'я, соціальній адаптації, професійній активності, психологічній стабільності, рівні автономії та інтеграції в громаду [3]. Саме тому оцінювання політики реінтеграції не може обмежуватися адміністративною звітністю за кількістю заходів, а повинно охоплювати реальний вплив на якість життя звільнених осіб [2]. Такий підхід повністю відповідає сучасній логіці evidence-based public policy, де центральним є не сам факт реалізації заходу, а його перевірений результат [1].

У цьому контексті особливу роль відіграють ключові показники ефективності (KPI) та системи моніторингу, які забезпечують управлінське вимірювання досягнень і виявлення розривів політики. Для політики реінтеграції такими показниками можуть бути швидкість первинної оцінки потреб після звільнення, частка осіб, охоплених індивідуальним маршрутом супроводу, рівень доступу до психологічної допомоги, тривалість проходження реінтеграційного маршруту, рівень працевлаштування, частка повторних звернень та інші індикатори відновлення соціального функціонування. Система моніторингу повинна бути не формальною процедурою фіксації даних, а

механізмом управлінського навчання системи, що дозволяє виявляти слабкі місця, зіставляти результати різних підходів і приймати рішення щодо їх вдосконалення. Саме тому завершальним компонентом механізм-центричної парадигми є зворотний зв'язок, який замикає політику у циклічну модель і робить її адаптивною. Зворотний зв'язок формується через аналіз результатів, моніторингові дані, відгуки бенефіціарів, оцінки фахівців та зовнішні зміни у середовищі політики. Його наявність забезпечує можливість своєчасної корекції управлінських рішень, оновлення інструментів, перерозподілу ресурсів і вдосконалення процедур. Без цього політика реінтеграції ризикує залишитися статичною та малочутливою до реальних потреб звільнених осіб, тоді як сама природа реінтеграції потребує гнучкої та адаптивної моделі управління [2].

Отже, реінтеграція звільнених оборонців України в межах механізм-центричної парадигми постає як цілісна система публічного управління, де поєднуються актори, повноваження, ресурси, інструменти, процедури, результати, КРІ та зворотний зв'язок. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє відійти від фрагментарного сприйняття політики як набору окремих заходів і перейти до її аналізу як складного, багаторівневого та адаптивного механізму.

Список використаних джерел

1. Толмачов О.А., Світлак І.І., Івчук В.М., Могиль О.О., Вельган О.О. Напрями державного регулювання соціальної реабілітації військовослужбовців у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 368-374. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.368>
2. Jones E., Wessely S. British Prisoners-of-War: From Resilience to Psychological Vulnerability: Reality or Perception. *Twentieth Century British History*. 2010. Vol. 21, No. 2. P. 163-183. DOI: <https://doi.org/10.1093/tcbh/hwp056>
3. Jukić M., Malenica L., Đuričić V., Talapko J., Lukinac J., Jukić M., Škrlec I. Long-Term Consequences of War Captivity in Military Veterans. *Healthcare*. 2023. Vol. 11, No. 14. Art. 1993. DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare11141993>
4. Resnik L., Plow M. A., Jette A. Development of CRIS: Measure of Community Reintegration of Injured Service Members. *Journal of Rehabilitation Research and Development*. 2009. Vol. 46, No. 4. P. 469-480. DOI: <https://doi.org/10.1682/JRRD.2008.07.0082>

Комарницька Ганна Омелівна,

доктор економічних наук, професор,

завідувачка кафедри публічного

адміністрування та управління бізнесом

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5533-6439>

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧ ДО ВІДНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНОСТІ

У контексті глобальних геополітичних зрушень та викликів, перед якими постала Україна, проблема відновлення та розвитку людського капіталу в

системі публічного управління набуває статусу стратегічного пріоритету національної безпеки. Сучасна держава – це не лише територія чи набір правових норм, а насамперед жива інституційна мережа, ефективність якої критично залежить від професіоналізму, етичності та психологічної стійкості осіб, що приймають рішення та впроваджують державну політику. Процес відновлення державності в поствоєнний період вимагає фундаментального переосмислення ролі публічного службовця, від пасивного виконавця інструкцій до активного агента трансформацій, здатного працювати в умовах високої невизначеності та гібридних загроз.

Генезис людського капіталу в системі публічного управління України нерозривно пов'язаний з еволюцією самої концепції державності. Пройшовши крізь століття боротьби, українська нація загартувалася у вогні навал, що сформувало специфічний тип управлінської культури, заснований на незламності та прагненні до свободи. У сучасному науковому дискурсі людський капітал розглядається як динамічна сукупність знань, умінь, навичок, здоров'я, мотивацій та цінностей, які використовуються в процесі праці для створення суспільного блага та забезпечення сталого розвитку.

Історичний аналіз свідчить, що успішність державних формацій завжди корелювала з якістю їхнього адміністративного апарату. Для України сьогодні критично важливо змінити філософію публічного врядування, перейшовши до людиноцентричної парадигми, де державна служба виступає «нервовою системою» держави. Це передбачає не лише технічну модернізацію, а й глибоку ментальну трансформацію, що ґрунтується на європейських цінностях та демократичних принципах врядування.

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало найсерйознішим викликом для людського капіталу України за всю історію її незалежності. Війна спричинила не лише прямі фізичні втрати, а й масову міграцію кваліфікованих кадрів, руйнування освітньої інфраструктури та системну деградацію здоров'я населення. Втрати людського капіталу мають кумулятивний характер: від безпосередньої загибелі фахівців до довгострокових наслідків психологічних травм, що знижують загальну продуктивність нації.

Для комплексного розуміння глибини впливу воєнних дій на потенціал держави, нижче систематизовано ключові втрати за основними сферами життєдіяльності (Табл.1).

Таблиця 1

Прямі та опосередковані втрати людського капіталу внаслідок збройного конфлікту

Сфера впливу	Характер втрат	Наслідки для публічного управління
Демографія	Скорочення населення до 32 млн. до 2050 року	Критичний дефіцит кадрів у державному секторі
Освіта	1,25 року «освітніх втрат» через війну та COVID	Зниження якості підготовки майбутніх управлінців

Сфера впливу	Характер втрат	Наслідки для публічного управління
Здоров'я	Зростання материнської та дитячої смертності	Порушення процесу відтворення трудового потенціалу
Психологія	Масове поширення ПТСР, депресії та тривоги	Зниження емоційного інтелекту та стресостійкості кадрів
Економіка	Падіння ВВП на 30% у 2022 році	Обмеження ресурсів на розвиток та навчання персоналу

Джерело: побудовано на основі [1]

Наведені дані підкреслюють, що деградація людського потенціалу має системний характер і вимагає негайного втручання через цільові державні програми реінтеграції. Окрім фізичних руйнувань, війна створила феномен «вимушеного медичного туризму» та погіршила доступ до послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що становлять близько 12% населення. Для публічного управління це означає необхідність радикального перегляду соціальної політики, переходу від пільгової системи до моделі реальної соціальної компенсації та підтримки.

Децентралізація в Україні довела свою ефективність саме під час війни, коли місцеві громади стали першим ешеленом опору та відновлення. Соціальний капітал територіальних громад – це «невидимий клей», який дозволив зберегти керованість територіями навіть за умов тимчасової відсутності зв'язку з центром. Проте стратегічне планування реконструкції громад потребує не лише фінансових вливань, а й мобілізації внутрішніх соціальних ресурсів, якими є кваліфіковані кадри на місцях.

Дослідження показують, що довіра до місцевої влади та волонтерських організацій під час війни значно зросла, хоча довіра до державних інституцій загалом залишається крихкою. Це створює унікальне вікно можливостей для зміцнення соціальної згуртованості через пряму взаємодію влади та громади. Однак існує серйозна перешкода, це низька інституційна спроможність. У 2023 році значна частина субвенцій на відновлення соціальної інфраструктури не була використана саме через відсутність фахівців, здатних якісно готувати проєкти та керувати їх реалізацією.

Взаємодія громад із ветеранами також стає лакмусовим папірцем ефективності управління. Очікується, що до кінця бойових дій частка ветеранів та їхніх сімей сягне 15% населення. Оскільки ветерани розподілені по країні нерівномірно, централізовані рішення будуть менш ефективними, ніж локальні ініціативи громад з реінтеграції. Це вимагає від посадових осіб місцевого самоврядування нових компетенцій у сфері психологічної підтримки та адаптації ринку праці під потреби людей з інвалідністю, яких на початок 2025 року налічувалося вже 3,4 млн.

У сучасних умовах людський капітал публічного управління сам стає об'єктом гібридних атак. Дезінформація, кіберзагрози та намагання

деморалізувати державний апарат є частиною стратегії ворога. Відповідно, формування кібергігієни та інформаційної компетентності службовців є не факультативною навичкою, а елементом виживання. Гібридна війна вимагає від управлінця здатності до критичного аналізу інформації та швидкого прийняття рішень в умовах маніпулятивного середовища.

Відновлення державності на деокупованих землях потребує створення кадрового резерву, який не лише володіє професійними знаннями, а й має чітку ціннісну орієнтацію на національні інтереси України. Протидія гібридним загрозам також включає боротьбу з корупцією, яка розглядається як інструмент внутрішньої дестабілізації (табл.2.).

Таблиця 2

Ключові компетенції публічного службовця в умовах гібридної війни

Група компетенцій	Складові елементи	Мета впровадження
Кібербезпека	Кібергігієна, захист даних, безпека комунікацій	Запобігання витоку державної інформації
Інфо-аналітика	Критичне мислення, розпізнавання ІПСО, фактчекінг	Стійкість до маніпуляцій та дезінформації
Етична стійкість	Доброчесність, відмова від корупції, патріотизм	Зміцнення внутрішньої єдності державного апарату
Антикризове управління	Прийняття рішень при дефіциті часу, гнучкість	Збереження функціональності держави в кризах

Джерело: складено автором

Цифровізація управління є водночас і перевагою, і вразливістю. Розвиток цифрових компетентностей дозволяє автоматизувати процеси та мінімізувати корупційні ризики, але вимагає від уряду створення надійної інфраструктури для інклюзивного професійного навчання.

Реформа державної служби в Україні перебуває на етапі переходу від жорсткої ієрархічної структури до гнучких моделей управління людськими ресурсами (HRM). Професіоналізація розглядається як ключовий індикатор захисту національних цінностей. Важливим викликом залишається те, що під час воєнного стану повноцінні конкурсні відбори були замінені процедурою рекрутування на основі контрактів, що в довгостроковій перспективі може негативно вплинути на якість кадрового потенціалу через ризик суб'єктивізму.

Сучасна концепція HRM у публічному секторі має включати мотиваційні механізми, які б спонукали службовців до постійного розвитку. Зокрема, розглядається впровадження гібридних моделей фінансування навчання, подібних до британського підходу «гроші ходять за студентом», що підвищить адресність інвестицій у людський капітал. Окрім того, управління змінами стає самостійною професійною компетенцією, необхідною для реалізації планів відбудови.

Дослідження потреб службовців категорії «Б» виявило, що попит на навчання у сфері управління змінами становить 5,6%, що на перший погляд небагато, проте в умовах стабільної системи цей показник є критичним для

трансформації. Важливо також враховувати «м'які навички», такі як емоційний інтелект та навички командної роботи, які в європейській традиції врядування вважаються базовими для публічного лідера.

Заклади вищої освіти (ЗВО) є головними генераторами людського капіталу для публічного сектору. Взаємодія університетів та територіальних громад створює екосистему, де теоретичні розробки проходять апробацію в реальних управлінських кейсах. Університети мають стати агентами змін, особливо в бідних на ресурси регіонах, де вони виконують функцію інтелектуальних хабів.

Реформа освіти в Україні передбачає оновлення навчальних програм для майбутніх державних службовців з акцентом на цифрові навички та антикорупційні стандарти. Вища школа публічного управління трансформується в центральний науково-освітній хаб, що забезпечує професійний розвиток та лідерство. Проте системною проблемою залишається недостатня співпраця між університетами та бізнесом, що обмежує практичну цінність підготовки. Модель «Потрійної спіралі», де університети, бізнес та держава працюють як єдиний механізм, в Україні поки що домінується бізнес-сектор, тоді як участь держави залишається фрагментарною.

Для підвищення якості освіти необхідно впроваджувати просунуті цифрові навички, здатність працювати зі штучним інтелектом та розуміння нової архітектури соціально-трудових відносин. Це вимагає від закладів освіти гнучкості та готовності до модернізації програм у відповідності до вимог ринку праці та потреб держави.

Стійкість людського капіталу неможлива без врахування психологічного стану суб'єктів управління. Війна спричинила безпрецедентний рівень стресу, що призводить до професійного вигорання та зниження когнітивних функцій. Психологія управління в сучасних умовах повинна фокусуватися не лише на ефективності процесів, а й на збереженні ментального здоров'я працівників.

Втрата освітніх можливостей та психологічна травматизація дітей сьогодні - це дефіцит кваліфікованих управлінців завтра. Діти, які не мали змоги відвідувати школу через війну, у майбутньому матимуть на 10% нижчі доходи, що негативно вплине на податкову базу та спроможність держави фінансувати публічне управління. Таким чином, інвестиції в психологічну реабілітацію та освіту сьогодні є прямою інвестицією в державну стійкість майбутнього.

Конфліктологічна компетентність стає інтегральною характеристикою професійної діяльності. Вміння управляти конфліктами в колективі та в громаді, застосування методів ігрової психотерапії та стрес-менеджменту дозволяють зберегти працездатність апарату управління в умовах війни.

Державна служба — це не просто робота, це служіння народу. Національно-патріотичне виховання в умовах зовнішніх викликів набуває нового змісту, воно стає фундаментом ідентичності, що робить людський капітал стійким до спроб зовнішнього впливу. Професіоналізація без ціннісного підґрунтя є небезпечною, про що свідчать приклади саботажу на місцях.

Зміцнення національної ідентичності через освіту та публічний дискурс є частиною стратегії збереження людського капіталу. Важливо, щоб патріотизм проявлявся у високій якості виконання посадових обов'язків, доброчесності та

готовності до самопожертви заради суспільного блага. Це і є той «соціальний клей», який дозволяє нації вистояти у найважчі часи.

Відновлення України має базуватися на принципах сталого розвитку (SDG) та повної інтеграції в європейський простір. Процес вступу до ЄС є потужним стимулом для реформування публічного управління. Європейський регуляторний фреймворк пропонує не лише стандарти, а й практичні інструменти модернізації країни.

Відновлення державності України через розвиток людського капіталу публічного управління потребує системного підходу, що поєднує негайні стабілізаційні заходи та довгострокові реформи. На основі аналізу сучасних тенденцій та викликів можна сформулювати наступні стратегічні рекомендації:

По-перше, необхідно провести повний аудит та картування активів людського капіталу за допомогою інструментів SWOT-аналізу на рівні кожної територіальної громади. Це дозволить виявити дефіцитні професії та спрямувати ресурси на їхню підготовку та залучення.

По-друге, цифровізація має стати пріоритетом номер один. Впровадження Рамок цифрових компетентностей для всіх категорій публічних службовців та створення мережі центрів підвищення кваліфікації забезпечить готовність апарату управління до викликів четвертої промислової революції та гібридної війни. Особливу увагу слід приділити «Smart skills» та вмінню працювати з даними для прийняття обґрунтованих рішень.

По-третє, нова соціальна політика має бути зосереджена на людині. Це включає створення інклюзивного середовища для осіб з інвалідністю, системну психологічну підтримку ветеранів та службовців, а також подолання «освітніх втрат» через інноваційні освітні програми. Професіоналізація служби має базуватися на етичних стандартах та патріотичних цінностях, що гарантуватиме внутрішню стійкість держави.

По-четверте, модель «Потрійної спіралі» має стати реальним інструментом управління. Держава повинна активно підтримувати ІТ-кластери та інноваційні екосистеми, де університети готують кадри під конкретні потреби відновлення, а бізнес виступає інвестором та замовником. Гібридні моделі фінансування освіти та інфраструктури дозволять ефективно використовувати донорську допомогу та приватний капітал.

Нарешті, європейська інтеграція має розглядатися не як зовнішня вимога, а як внутрішня потреба в модернізації. Адаптація до стандартів ЄС у сфері публічного управління, антикорупції та судочинства забезпечить не лише вступ до Союзу, а й створення ефективної, прозорої та стійкої держави, здатної захистити своїх громадян та забезпечити їхнє процвітання в довгостроковій перспективі. Людський капітал – це серце української державності, і саме від його якості залежить майбутнє нації.

Список використаних джерел

1. The War in Ukraine and Human Capital Losses / World Bank Group. 2023. 51 p. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5c9598063f47f2c96935621be315173b-0140062023/original/The-War-in-Ukraine-and-Human-Capital-Losses.pdf>

Курило Наталія Олександрівна,
кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри менеджменту
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна
nataliya7life7@gmail.com
[https:// ORCID: 0000-0002-2139-0672](https://orcid.org/0000-0002-2139-0672)

ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ НАРАД

Суттєві трансформації умов функціонування сучасних підприємств, що відбуваються під впливом сучасних викликів, зокрема, повномасштабна війна, нестабільність енергопостачання, перебої з електроенергією та зв'язком, а також вимушене переміщення працівників і їх перебування в різних регіонах країни та за її межами істотно ускладнюють процес управління юридичною особою. В таких умовах актуальності набуває проблема забезпечення безперервності та узгодженості роботи підприємства, ефективного функціонування всіх управлінських процесів, зокрема прийняття своєчасних управлінських рішень.

Важливим інструментом реалізації управлінської діяльності є наради як форма колективного обговорення, координації дій та прийняття рішень. Саме в процесі нарад відбувається узгодження позицій, обмін інформацією, визначення стратегічних і тактичних напрямів діяльності підприємства. У сучасних умовах проведення нарад набуває не лише організаційного, а й стратегічного значення, оскільки від якості їх підготовки та проведення безпосередньо залежить ефективність управління, швидкість реагування на політичні та економічні виклики [1].

Водночас традиційні форми організації нарад за участю всіх учасників в одному фізичному просторі часто стають неможливими або економічно недоцільними. Це зумовлює активне впровадження дистанційних форматів взаємодії, зокрема проведення онлайн-нарад із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Дистанційні наради забезпечують оперативність комунікації, доступність участі незалежно від місця перебування працівників, а також сприяють підвищенню гнучкості управлінських процесів. У зв'язку з цим вони стають дедалі більш поширеними та затребуваними у практиці діяльності юридичної особи.

Разом з тим, поряд із беззаперечними перевагами дистанційного формату, виникає низка проблемних аспектів, серед яких особливого значення набуває забезпечення легітимності таких нарад. Йдеться про правове визнання рішень, прийнятих у дистанційному режимі, дотримання вимог до ідентифікації учасників, фіксації ходу засідання, підтвердження волевиявлення та належного документального оформлення результатів. Відсутність чітко врегульованих процедур або їх недотримання може призвести до оскарження прийнятих рішень та виникнення правових ризиків для підприємства.

Особливої ваги набуває розроблення науково обґрунтованих підходів до регламентації процедур проведення таких нарад, впровадження ефективних інструментів цифрової ідентифікації та фіксації управлінських рішень, а також адаптація нормативно-правової бази до сучасних умов цифровізації управління.

Проблема організації та проведення нарад неодноразово ставала предметом наукових досліджень і знайшла широке відображення у розвідках учених. Зокрема, різні аспекти цієї проблеми висвітлюються представниками інформаційно-документознавчої галузі, серед яких Г. Беспяньська, В. Варенко, О. Загорецька, Т. Іванова, Л. Піддубна, М. Матліна, Ю. Палеха та інші. Значний внесок у дослідження зазначеної проблематики зроблено також науковцями у сфері менеджменту, зокрема В. Бліхаром, М. Вересклею, Н. Зубенко, В. Немцовим, М. Чуприною, Ф. Хмілем та іншими, які розглядають наради як важливий інструмент управлінської діяльності. Окремий напрям становлять дослідження, присвячені документальному забезпеченню діяльності колегіальних органів, що знайшло відображення у працях Л. Піддубної, Л. Погребної, І. Самсонової та ін.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, наявні дослідження переважно мають теоретико-описовий характер і не завжди містять достатньо розроблену методологічну складову, необхідну для їх ефективної імплементації у практичну діяльність організацій. У сучасних умовах, що характеризуються стрімкою цифровізацією управлінських процесів та поширенням дистанційних форм комунікації, особливої ваги набуває потреба у формуванні чітких методичних підходів до організації та проведення нарад, зокрема в онлайн-форматі. Це передбачає розроблення алгоритмів їх підготовки і проведення, визначення процедур документування та фіксації результатів, а також забезпечення правової визначеності та легітимності прийнятих рішень.

Орієнтуючись на наукові доробки, а також на практичні рекомендації, висвітлені на шпальтах фахових періодичних видань, зокрема «Кадровик-01», «Factor», «Діловодство», «Довідник секретаря та офіс-менеджера» можна стверджувати, що забезпечення легітимності проведення дистанційних нарад потребує комплексного та системного підходу [2; 3; 6]. Насамперед, важливим є нормативне врегулювання діяльності відповідного колегіального органу шляхом розроблення та затвердження Положення про нього, в якому мають бути чітко визначені його повноваження, склад, порядок скликання засідань, прийняття рішень та їх документальне оформлення. Не менш важливим є розроблення Регламенту роботи, який деталізує процедури підготовки, організації та проведення нарад, у тому числі в дистанційному форматі, із визначенням порядку денного, строків повідомлення учасників, вимог до кворуму та особливостей голосування.

Суттєвим аспектом є також вибір відповідного інформаційно-комунікаційного сервісу, який забезпечує технічну можливість проведення нарад у режимі реального часу, а також дозволяє здійснювати аудіо- та відеофіксацію засідання, що є важливим елементом підтвердження прозорості та достовірності прийнятих рішень. Обраний сервіс має підтримувати функції ідентифікації учасників, фіксації їх присутності, проведення відкритого або

таємного голосування, а також збереження результатів такого голосування. Водночас необхідно забезпечити належний рівень інформаційної безпеки, захисту даних та недопущення несанкціонованого доступу до засідання.

Окрім цього, важливого значення набуває впровадження процедур електронної ідентифікації учасників (зокрема із застосуванням кваліфікованого електронного підпису), що дозволяє однозначно підтвердити особу кожного учасника та легітимність його волевиявлення. Обов'язковим є також належне документування результатів наради, зокрема складання протоколу із зазначенням дати, часу, формату проведення, складу учасників, порядку денного, змісту обговорюваних питань та прийнятих рішень. Доцільним є збереження електронних доказів проведення наради, таких як відеозаписи, журнали підключень, результати електронного голосування, що можуть бути використані у разі виникнення спірних ситуацій.

Важливою складовою забезпечення легітимності є також дотримання вимог чинного законодавства у сфері електронного документообігу, захисту інформації та організації управлінської діяльності, а також узгодження внутрішніх нормативних документів підприємства із цими вимогами. Крім того, доцільним є проведення інструктажів та навчання працівників щодо правил участі у дистанційних нарадах, використання відповідних технічних засобів і дотримання встановлених процедур.

Таким чином, лише за умови поєднання організаційних, нормативно-правових, технічних та методичних заходів можливе забезпечення належного рівня легітимності дистанційних нарад та ефективності прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Ващенко І. Організація ефективної дистанційної ділової наради. *Актуальні проблеми сучасної медицини. Вісник Українська медична стоматологічна академія*. Т. 20. Вип. 4 (72). Полтава, 2018. С. 176–179. URL:
2. Загорецька О. Протоколювання в управлінській діяльності юридичних осіб. *Діловодство*. 2023. № 01 – 02. URL: <https://e.dilovodstvo.com/dilovodstvo-2022-3/protokolyuvannya-v-upravlinskiy-diynosti-yurydychnykh-osib> (дата звернення: 12.03.2025).
3. З чого починати організацію нарад. *Кадровик-01*. 2018. 29 листопада. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/47-qqq-16-m5-17-05-20> (дата звернення: 22.02.2025).
4. Ковпак В. А., Доценко К. О. Організація ділових нарад як чинник ефективної комунікації в референтній та офісній діяльності. *Держава та регіони*. Серія: Соціальні комунікації. 2022. № 1 (49). С. 20–26.
5. Піддубна Л. П. Апаратна нарада к засіб інформаційного забезпечення управлінської діяльності керівника органу публічної влади. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/878124/mod_resource/content/1/25.pdf (дата звернення: 20.03.2025).
6. Самсонова І. Як підготувати нараду: план, чек-ліст і зразки документів. *Довідник секретаря та офіс-менеджера* : електронний журнал. 2020. № 2. С. 8–16.

Лавриненко Єлизавета Олександрівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти, факультету економіки і права
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ГРОМАДЯН ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Модернізація системи адміністративних послуг є фундаментальною складовою загальної трансформації державного управління в Україні. У контексті реалізації стратегії європейської інтеграції та зростання суспільних очікувань щодо стандартів державного обслуговування виникає об'єктивна потреба в перегляді концептуальних підходів до діяльності постачальників послуг. Пріоритет інтересів громадян над внутрішніми бюрократичними алгоритмами стає базовою умовою побудови ефективної сервісно-орієнтованої моделі держави.

Теоретичні та прикладні аспекти якості адміністративних послуг та рівня задоволеності населення перебувають у фокусі уваги таких дослідників, як В. Тимошук, Т. Дорошенко та інших представників вітчизняної наукової думки. Однак аналіз сучасної практики реформування свідчить про наявність певного дисонансу між заявленими стандартами та фактичним станом обслуговування громадян.

Метою роботи є критичний аналіз ключових проблем у сфері якості адміністративних послуг та обґрунтування стратегічних напрямків їх мінімізації з урахуванням поточних потреб отримувачів.

Категорія якості адміністративних послуг є багатогранною та включає низку визначальних факторів: дотримання встановлених термінів, прозорість вимог, професійну етику та компетентність персоналу, а також територіальну доступність та зручність графіків роботи установ. Рівень задоволеності суб'єктів звернення є актуальним показником ефективності діяльності державних установ, який безпосередньо визначає ступінь довіри населення до державного апарату [1, с. 15].

Дослідження сучасного стану сектору адміністративних послуг виявляє наявність низки системних деструктивних факторів. Перш за все, незважаючи на динамічне розширення мережі ЦНАПів, деякі центри продовжують стикатися з проблемою надмірного часу очікування та дефіциту адміністративного персоналу [2]. Це питання особливо гостро стоїть у територіальних громадах та малих містах, де обмежений графік роботи установ створює штучні бар'єри для громадян, провокуючи утворення черг та знижуючи загальний рівень задоволення взаємодією з органами влади. Водночас надмірне навантаження на працівників неминує впливає на ефективність розгляду заяв та якості обслуговування.

Важливим фактором, що визначає якість послуг, є рівень професіоналізму та мотивації персоналу. Однак низька конкурентоспроможність заробітної плати в цій сфері, відсутність ефективних фінансових стимулів та обмежений доступ до програм професійного розвитку знижують зацікавленість фахівців у високих результатах роботи. Це часто призводить до формалізації робочих процесів та втрати сервісної орієнтації, що є неприйнятним у рамках реформи [5, с. 117]. Додатковою проблемою є нерозвиненість інструментів зворотного зв'язку. Механізми моніторингу задоволеності клієнтів часто мають декларативний характер і фактично не інтегровані в процес прийняття управлінських рішень. Результати опитувань чи аналізу скарг рідко стають основою для реальних організаційних змін, що консервує існуючі недоліки та перешкоджає зростанню довіри громадськості.

Комунікаційна складова взаємодії з отримувачами послуг часто не відповідає сучасним стандартам. Складність юридичної термінології, суперечлива інформація про перелік необхідних документів та низький рівень доступності пояснень призводять до помилок під час подання запитів. В результаті громадяни змушені здійснювати повторні візити, що сприймається як не виправдане бюрократичне навантаження та негативно характеризує роботу державних установ загалом [4, с. 42].

Для мінімізації окреслених проблем вважається доцільним впровадження таких стратегічних заходів:

- впровадження системи обов'язкового регулярного моніторингу рівня задоволеності суб'єктів звернень якістю адміністративного обслуговування з подальшим оприлюдненням результатів та їх врахуванням у процесі прийняття управлінських рішень;
- розробка та впровадження єдиних стандартів клієнтського досвіду для мережі ЦНАП, які включатимуть чіткі нормативи щодо максимального часу очікування, комунікаційної етики та кваліфікаційних вимог до персоналу;
- активізація програм професійного розвитку адміністраторів з акцентом на культуру обслуговування, ефективні комунікативні навички та специфіку взаємодії з різними категоріями громадян, зокрема з людьми похилого віку та людьми з інвалідністю;
- оптимізація інформаційного забезпечення шляхом спрощення навігації всередині ЦНАП та на цифрових ресурсах, забезпечення переходу від складної юридичної термінології до доступних пояснень, орієнтованих на конкретні життєві ситуації користувачів [3, с. 229].

На завершення варто наголосити, що підвищення якості обслуговування громадян – це не лише прикладне завдання, а й стратегічний вектор побудови сервісно-орієнтованої держави. Систематичне покращення стандартів обслуговування, інвестиції в людський капітал та розвиток ефективних каналів зворотного зв'язку є необхідними умовами для трансформації сприйняття державних інституцій суспільством та посилення загальної ефективності державного управління.

Список використаних джерел

1. Дорошенко Т. В. Публічне адміністрування в системі надання адміністративних послуг: теорія і практика. Київ: НАДУ, 2021. 200 с
2. Звіт про результати моніторингу якості надання адміністративних послуг. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>.
3. Камардіна Ю. В. Основні проблеми та напрямки вдосконалення організаційно-правового механізму надання адміністративних послуг. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*: зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 2-6 березня 2021 р. Хмельницький, 2021. С. 226-230.
4. Седов Г. Ю. Розвиток механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації. *Публічне урядування*. №1 (34). 2023. С. 41–48.
5. Сурай І. Тенденції щодо надання публічних адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. № 8. 2024. С. 116–125.

Лєсовець Неля Миколаївна,

канд. філол. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2717-1606>

ФОРМУВАННЯ МОВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЗАПОРУКА ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

Актуальність дослідження зумовлена стрімкими процесами трансформації в сучасному суспільстві, що торкаються як окремих аспектів діяльності державних службовців, так і в цілому галузі документаційного забезпечення управління.

Метою дослідження є вивчення особливостей формування мовної компетентності державного суспільства як запорука професіоналізму.

Незаперечним є факт, що досконале знання мови сприяє не тільки інтелектуальному, а й професійному розвитку особистості, впливає на формування світогляду, моральних цінностей сучасного фахівця будь-якої галузі життєдіяльності.

Державний службовець – це фахівець, який, у першу чергу, є уособленням громадянської свідомості та національної й культурної ідентичності. Безумовно, що він повинен бездоганно володіти мовними нормами, виявляючи високий рівень комунікативних умінь та навичок. Маючи потужний комунікативний потенціал, державний службовець як носій мовного контенту проявляє національні цінності та традиції, морально-етичні норми взаємодії в сучасному суспільстві, правила соціальної поведінки, етикету ділового спілкування.

Передумовою соціалізації й самореалізації мовної особистості державного службовця вважається компетентність, тому визначальним напрямом процесу навчання в закладі вищої освіти є компетентнісний підхід. Він скеровує процес навчання та виховання в закладах вищої освіти на повноцінне засвоєння змісту мовної освіти, а саме: мовної, мовленнєвої, соціокультурної та діяльнісної її складових. Власне ці чотири компоненти і формують комунікативну культуру особистості державного службовця, сприяють розвитку його знань, умінь та навичок, необхідних для виконання повсякденних професійних обов'язків.

Компетентнісний підхід у навчальній діяльності орієнтує освітній процес не лише на засвоєння знань і формування практичних умінь, а й на розвиток цілісної особистості фахівця, зокрема його ціннісно-сислової сфери. У цьому вимірі особливого значення набуває система цінностей, яка визначає професійні пріоритети, етичні орієнтири та характер поведінки людини в різних ситуаціях. У межах суб'єкт-об'єктної взаємодії цінності визначають ставлення людини до діяльності, знань, культурних і матеріальних об'єктів. Натомість у суб'єкт-суб'єктній площині вони виконують функцію соціального регулятора, спрямовуючи міжособистісну комунікацію, забезпечуючи взаєморозуміння або, навпаки, виявляючи розбіжності у світоглядних позиціях.

Отже, цінності не лише орієнтують і регулюють діяльність особистості, а й виконують інтегративну та диференціювальну функції: вони згуртовують людей на основі спільних смислів і переконань та водночас розмежовують соціальні групи з різними ціннісними системами. У контексті компетентнісного підходу це зумовлює необхідність цілеспрямованого формування ціннісних орієнтацій фахівців, адже саме вони забезпечують не тільки професійну ефективність, а й відповідальність, етичність і готовність до конструктивної взаємодії в сучасному суспільстві.

Ми погоджуємося з думкою дослідників, що компонентами формування мовної особистості є *вироблення*:

- *лінгвістичної компетенції* (теоретичні знання про мову);
- *мовної* (практичне оволодіння мовою);
- *комунікативної* (використання мови відповідно до ситуації спілкування, навички правильної мовної поведінки);
- *культурологічної* (входження в культуру мови, що вивчається, подолання культурного бар'єру в спілкуванні) [3].

Зазвичай мовний розвиток людини відбувається поступово: від елементарного рівня володіння мовою – до більш складного, багатовимірного й усвідомленого. Цей процес можна наочно простежити на основі концепції мовної особистості Ю. Караулова, який виокремлює її трирівневу структуру: вербально-семантичний, когнітивний та мотиваційний (прагматичний) рівні.

Перший – *вербально-семантичний рівень* – охоплює володіння мовними одиницями, передусім словами. Тут важливими є не лише обсяг словникового запасу, а й уміння доречно та грамотно використовувати лексичні й граматичні засоби відповідно до ситуації спілкування.

Другий – *когнітивний (лінгвокогнітивний) рівень* – пов'язаний із формуванням і функціонуванням знань. Його структурними одиницями постають

поняття, ідеї, концепти, що відображають індивідуальну картину світу людини. На цьому рівні мовлення стає засобом пізнання, осмислення та інтерпретації реальності.

Третій – *мотиваційний (прагматичний) рівень* – охоплює цілі, мотиви, інтереси, цінності й настанови особистості. Саме він забезпечує перехід від простої мовної компетенції до усвідомленої мовленнєвої діяльності, визначає вибір мовних засобів відповідно до намірів мовця та комунікативної ситуації.

Перший рівень вважається нульовим: він є базою, на якій здійснюється формування мовленнєвої особистості, проте не забезпечується повноцінний прояв індивідуального досвіду в слові. Вербально-семантичний рівень формується шляхом виконання вправ, спрямованих на очищення мовлення фахівців від сумнозвісного суржику – явища, яке знижує якість не лише мовлення, але й думки, адже мовленнєвий та мисленнєвий процеси взаємопов'язані.

Відтак, розвиток мовної особистості є не лише накопиченням мовних знань, а й ускладненням когнітивних структур і формуванням індивідуальної системи мотивацій. Саме мотиваційний компонент значною мірою визначає унікальність мовлення кожної людини, оскільки відображає її внутрішні прагнення, досвід і світогляд.

Мовна особистість виявляє себе в актах мовленнєвої діяльності, що формується під впливом психологічних процесів. У цьому плані вона постає як психічна особистість. Такий підхід вимагає врахування пізнавальних можливостей людини, розвитку її мислення, що здійснюється у формі мовлення.

У розвитку мовної особистості важливим є психологічні передумови засвоєння знань та формування комунікативних умінь і навичок. Найголовнішою з них є позитивне ставлення до процесу навчання (інтерес до предмета, підтримується стала увага, не порушується темп навчальної роботи) [Проблеми].

Мовно-культурна освіченість означає вироблення в кожній особистості постійної потреби вдосконалення власної літературної мови. Мовне виховання не обмежується межами освіти у ЗВО, а триває доти, доки є чинною мовна діяльність людини, тобто все її свідоме життя.

У ХХ ст. науковцями було експериментально доведено, що рівня досконалого користування мовою не можна досягти лише заучуванням зразків та знанням правил формального маніпулювання її одиницями, оскільки це не розкриває механізмів опановуваної мови, а відтак не забезпечує шляхів до реальної та спонтанної комунікації.

Цікавою в контексті нашого дослідження є думка Ф. Бацевича, згідно з якою мовна особистість має складатися з такого мінімального реєстру компетенцій:

1. *Особистісна компетенція*: пізнавальна самостійність, інтелектуальна активність, гнучкість у виборі мовних засобів, спроможність адаптуватися до ситуації, вибір оптимальних стратегій для розв'язання завдань.

2. *Дискурсивна компетенція*: гнучке використання мовних навичок та комунікативних умінь у всіх видах мовленнєвої діяльності: слухання, говоріння, читання, письмо.

3. *Лінгвориторична компетенція*: здібність чітко та демократично висловлювати свої думки з урахуванням форми мовлення, аудиторії, адекватного вибору мовленнєвої поведінки.

4. *Компетенція навчальної діяльності та професійної самоосвіти* [1, с. 125].

Мовно-культурна освіченість означає вироблення в кожній особистості постійної потреби вдосконалення власної літературної мови. Мовне виховання не обмежується межами вишівської освіти, а триває доти, доки є чинною мовна діяльність людини, тобто все її свідоме життя.

Професійний саморозвиток майбутніх фахівців, згідно з акмеологічними підходами науковців, є процесом формування особистості, орієнтованої на досягнення найвищих професійних результатів та безперервне вдосконалення своїх здібностей. Термін «акме», що в перекладі з грецької означає «вершина» або «розквіт», символізує прагнення людини до досягнення вищих вершин у творчому й особистісному розвитку. Акмеологія досліджує умови та можливості досягнення цих вершин у різних сферах людської діяльності.

Такий розвиток передбачає інтеграцію різних видів професійної компетентності, зокрема мовної, що є одним із основних аспектів професіоналізму. Високий рівень мовної компетентності виявляється, зокрема, у готовності до постійного самовдосконалення та навчання, яке триває протягом усього життя. Отже, різноманітні прояви професійного «акме» містять розвиток мовної компетентності, що стає важливим чинником для успішної професійної діяльності.

На думку науковців, акмеологія базується на ідеях про унікальність і цінність людського життя, а також на здатності особистості до творчості, самовдосконалення та досягнення високих професійних результатів. Предметом акмеології є процес і методи переходу від початкового рівня розвитку людини до бажаного, коли вона досягає своїх максимальних можливостей у певній діяльності. Акмеологія вивчає цей процес, зокрема в контексті професійного становлення, акцентуючи увагу на об'єктивних і суб'єктивних умовах, що взаємодіють і дозволяють людині оптимально реалізувати свій потенціал як активної, соціально зорієнтованої особистості та висококласного професіонала [4].

Акмеологія, зближуючись за своїм предметом із галуззю психології розвитку, конкретизує поняття «розвиток» та його принципи, наголошує дослідниця С. Кузікова. Конкретизація, на її думку, передбачає розуміння розвитку як суб'єктом; урахування індивідуального характеру розвитку; розгляд розвитку впродовж життя та в діяльності; урахування співвідношення потенційного й актуального в розвитку особистості (акмеологія спрямована на виявлення прихованих, нереалізованих можливостей); не зіставлення послідовних стадій удосконалення, руху до зрілості, до оптимального вищого рівня; визнання суб'єктивного характеру розвитку; здійснення розвитку через протиріччя, які вирішуються, а виявлення наявної стадії порівняно з ідеалом, з перспективою [2, с. 29].

Зауважимо, що порушення норм сучасної української літературної мови ускладнює сприйняття сказаного знижує ефективність доведення інформації до адресата в текстах службових документів, знижує довіру до автора службового документа. В окремих випадках велика кількість помилок у службових документах може навіть сприяти ускладненню ділових стосунків, оскільки низька культура оформлення службової документації свідчить про недбале ставлення до виконання своїх службових зобов'язань. Правильність та доречність мовлення пов'язана з мовною компетенцією адресанта, що веде діалог. До того ж, усне й писемне ділове мовлення є невід'ємною ознакою професійної культури фахівця. Скажімо, для державного службовця правильність та доречність мовлення є не лише відображенням його грамотності й інтелігентності, а і визначає в цілому організаційну культуру його праці.

Таким чином, у сучасних умовах формування мовної особистості державного службовця має бути спрямоване на розвиток ціннісних орієнтацій професійного зростання та самоосвіти. Це вимагає переосмислення низки чинників, які впливають на якість навчального процесу в закладах вищої освіти, зокрема – на інтеграцію мовних навичок у контекст професійної підготовки. В умовах сучасного інформаційного та глобалізаційного середовища, коли знання та вміння стають ключовими чинниками успіху, мовна компетентність є однією з основних складових професійної готовності. Ураховуючи вимоги, що висуваються роботодавцями на ринку праці, важливо зазначити, що вони чітко формулюють критерії для відбору працівників, особливо в аспекті високої кваліфікації. Тому питання розвитку мовної особистості набуває особливого значення для сучасної системи академічної освіти. Важливо, щоб цей процес був спрямований не тільки на набуття мовних навичок, а й на формування професійних цінностей, які визначають ефективність і успіх діяльності фахівця в умовах постійних змін. З огляду на це, система вищої освіти має реагувати на виклики часу, інтегруючи мовну підготовку в професійну практику, сприяючи розвитку критичного мислення та готовності до безперервного професійного самовдосконалення. Формування мовної особистості, яка здатна адаптуватися до нових умов і відповідати сучасним вимогам, є необхідним для підготовки конкурентоспроможних фахівців на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ : Академія, 2004. 342 с.
2. Кузікова С. Б. Психологія саморозвитку : навчальний посібник. Суми : МакДен, 2011. 149 с.
2. Проблеми формування мовної особистості. URL: https://vuzlit.ru/856419/problems_formuvannya_movnoyi_osobistosti (дата звернення: 17.02.2026).
3. Фрицюк В. А. Методологічні підходи до вивчення проблеми професійного саморозвитку майбутнього фахівця. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/22441/2017-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 19.02.2026).

Лисюк Артьом Миколайович,
курсант ННІ1-24-203 Пр,
Харківського національного університету внутрішніх справ,
м. Харків, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0001-2926-9922>

Литвяк Максим Юрійович,
курсант ННІ1-24-203 Пр,
Харківського національного університету внутрішніх справ,
м. Харків, Україна

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З НАСЕЛЕННЯМ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасний етап розвитку глобального інформаційного суспільства характеризується тотальною цифровізацією управлінських процесів. В умовах кризових явищ, будь то масштабні техногенні катастрофи, пандемії чи збройні конфлікти, традиційні моделі державної комунікації, що спираються на офіційні пресрелізи та телевізійні звернення, демонструють свою обмеженість через інертність та однобічність. Постановка проблеми в загальному вигляді полягає у необхідності переосмислення ролі соціальних мереж як динамічного середовища, де формується суспільна думка та здійснюється оперативне управління кризовими ситуаціями. Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями обумовлений потребою зміцнення національної стійкості. Для держави важливо не просто володіти інформацією, а й вміти доносити її до кожного громадянина в режимі реального часу, мінімізуючи ризики соціального вибуху та дезінформації, що безпосередньо впливає на національну безпеку та стабільність інститутів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про високий інтерес до тематики електронного урядування та цифрової демократії. Питаннями функціонування соціальних медіа в публічному секторі займалися такі вчені, як Г. Почепцов, який досліджував стратегічні комунікації, та багато зарубіжних фахівців, що акцентували увагу на концепції «Government 2.0». У їхніх працях започатковано розв'язання проблеми переходу від монологічної до діалогічної моделі спілкування влади з народом. На ці дослідження спирається автор, визнаючи соціальні мережі не просто майданчиками для трансляції новин, а складними екосистемами зі своїми алгоритмами та психологічними аспектами впливу. Однак, попри значну теоретичну базу, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми вказує на дефіцит прикладних досліджень щодо алгоритмів дій органів влади саме в умовах «інформаційного шуму» та цілеспрямованих ІПСО, які деморалізують, створюють атмосферу приречення, безнадії, панічних настроїв, дискредитація керівництва держави [1, с. 268]. Залишається малодослідженим питання юридичної відповідальності за зміст постів у месенджерах, які де-факто мають статус офіційних повідомлень, але де-юре не завжди чітко регламентовані.

Формулювання цілей статті полягає у здійсненні системного аналізу функціонального призначення соціальних мереж у системі антикризового

управління та визначенні правових і технічних механізмів, що забезпечують ефективність взаємодії органів влади з населенням. Визначення методики дослідження базується на використанні сукупності методів: діалектичного методу для розуміння еволюції засобів зв'язку, системно-структурного, для класифікації функцій соцмереж, а також методу моделювання для розробки оптимальної схеми комунікації під час надзвичайної ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження варто розпочати з того, що криза завжди супроводжується дефіцитом перевіреної інформації, який миттєво заповнюється чутками. Соціальні мережі (Facebook, Telegram, Instagram, Twitter) в таких умовах стають «першою лінією оборони». Обґрунтування отриманих результатів вказує на те, що головною перевагою соцмереж є швидкість. Якщо офіційне спростування фейку виходить через 5 годин через сайт міністерства, воно вже не має сенсу; пост у Telegram-каналі протягом 5 хвилин дозволяє купірувати паніку в зародку. Правове регулювання цього процесу в Україні базується на низці актів. Зокрема, відповідно до ст. 15 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [2], розпорядники інформації зобов'язані невідкладно оприлюднювати будь-яку інформацію про факти, що загрожують життю, здоров'ю та майну осіб. Соціальні мережі є найбільш адекватним інструментом для виконання цієї норми в частині «невідкладності».

Особливого значення набуває взаємодія в умовах воєнного стану. Згідно зі ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [3], органи державної влади та місцевого самоврядування продовжують здійснювати повноваження, де комунікація з населенням є запорукою цивільного захисту. Практика показала, що створення єдиних верифікованих каналів (наприклад, центрів стратегічних комунікацій) дозволяє централізувати потік даних. Важливим аспектом є також стаття 34 Конституції України [4], яка гарантує кожному право на свободу думки і слова, але в умовах кризи це право може бути обмежене в інтересах національної безпеки. Соціальні мережі дозволяють органам влади не просто обмежувати шкідливий контент, а й «насичувати» простір конструктивним порядком денним.

Проведений аналіз дозволяє виділити три рівні взаємодії через соцмережі. Перший рівень включає оповіщення, де влада повідомляє про небезпеку чи алгоритм дій. Другий рівень являє собою зворотний зв'язок, де через коментарі чи чат-боти збирається інформація про потреби населення (наприклад, збір даних про пошкоджене майно). Третій - сервісна взаємодія, коли державні послуги інтегруються в месенджери. Обґрунтуванням ефективності такого підходу є зниження навантаження на гарячі лінії та фізичні приймальні громадян.

Крім того, варто звернути увагу на психологічний фактор. У кризові періоди населення відчуває відчуженість від держави. Присутність керівника органу влади у форматі щоденних відеозвернень або прямих ефірів у соціальних мережах створює ефект співпричетності та контрольованості ситуації. Це підтверджується позитивною динамікою довіри до інституцій, які ведуть активну та прозору цифрову політику. Однак існують і загрози, такі як вразливість акаунтів до зламів та залежність від алгоритмів приватних платформ

(Meta, Alphabet), які можуть блокувати контент за певними ключовими словами, що є критичним для висвітлення воєнних злочинів чи наслідків атак.

Висновки з цього дослідження підтверджують, що соціальні мережі трансформувалися з факультативного елемента в магістральний канал взаємодії держави та громадянина в умовах кризи. Вони забезпечують безпрецедентну швидкість передачі даних та дозволяють мобілізувати ресурси громади у найкоротші терміни. Головним науковим результатом є доведення необхідності формалізації статусу офіційних сторінок у соцмережах як повноцінних джерел правової інформації. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку полягають у розробці детальних регламентів для державних службовців щодо ведення комунікації в умовах агресивного інформаційного середовища, а також у вивченні етичних меж використання штучного інтелекту для модерації громадських обговорень на державних цифрових платформах. Подальше вдосконалення законодавства має йти шляхом уточнення статті 5 Закону України «Про інформацію» [5] в частині визначення форм поширення інформації через соціальні платформи, що дозволить усунути правові колізії при використанні цих даних у судочинстві та адміністративній практиці.

Список використаних джерел

1. Шульська Н. М., Букіна Н. В., Адамчук Н. В. Типологічні маркери інформаційно-психологічних операцій (іпсо) в умовах війни в медіа. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2023. Том 34 (73) № 1 ч. 2. С. 268 –272. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/part_2/1-2_2023.pdf#page=278.
2. Про доступ до публічної інформації: Закон України 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
4. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

Міткевич Олександр Іванович,
здобувач освіти другого (магістерського) рівня
Навчально-науковий інститут бізнесу,
менеджменту і публічного управління
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
освітньої програми «Територіальне управління
та місцеве самоврядування»
спеціальності D 4 «Публічне управління та адміністрування»
м. Лубни, Україна

ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ (НА ПРИКЛАДІ СВАТІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

Стабільне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо залежить від професійної придатності та психоемоційного стану службовців. Професійне вигорання посадових осіб сьогодні перестало бути суто індивідуальною психологічною проблемою, перетворившись на загрозу інституційній стійкості держави. Особливого значення це питання набуває для військових адміністрацій населених пунктів, які виконують критично важливі функції у прифронтових та деокупованих зонах. Сватівська міська військова адміністрація (МВА) є прикладом органу, персонал якого працює під постійним тиском: з одного боку – це виконання управлінських функцій в умовах релокації та обмежених ресурсів, з іншого – висока моральна відповідальність за надання допомоги населенню та внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Необхідність збереження кадрового потенціалу Сватівської МВА вимагає науково обґрунтованого підходу до превенції вигорання, що безпосередньо пов'язано з реалізацією стратегії національної безпеки та забезпеченням прав громадян [7; 10; 23].

Теоретичні засади дослідження свідчать про багатогранність вивчення феномену вигорання. Фундаментальні основи психології вигорання в публічному секторі закладені в роботах С. В. Арефнії та В. Й. Бочелюка, які акцентували увагу на специфіці роботи в законодавчих органах та методах корекції деструктивних станів [1; 2]. Теоретичний підхід до емоційного виснаження працівників організації ґрунтовно представлено А. В. Бачинською [3]. В останні роки, у зв'язку з кризовими явищами в Україні, з'явилися розвідки, що вивчають резильєнтність та стресостійкість публічних службовців як фактор національної стійкості (М. П. Коваленко [11]). Важливе значення для нашого дослідження мають також праці Л. Я. Малімон щодо мотивації персоналу в місцевих органах влади [14] та Т. О. Шевченко стосовно сучасного управління людськими ресурсами [24]. Питання психологічної витривалості в секторі безпеки детально проаналізовано С. М. Петренком [18]. Водночас, незважаючи на ґрунтовність зазначених досліджень, більшість із них не враховують специфічний юридичний та операційний статус військових

адміністрацій, створених під час повномасштабної війни, що створює прогалину в науковому знанні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується ця стаття, полягає у відсутності комплексних програм профілактики вигорання, адаптованих до умов діяльності релокованих військових адміністрацій. Більшість існуючих методик розраховані на роботу в стабільних умовах мирного часу. Проте персонал Сватівської МВА стикається з унікальними стресорами: втратою власного житла, тривалою розлукою з родинами, необхідністю щоденної комунікації з людьми, які пережили окупацію або втратили близьких [9]. Отже, існує нагальна потреба у визначенні конкретних організаційних та психологічних механізмів, які б дозволили мінімізувати деструктивний вплив цих чинників саме на посадових осіб військових адміністрацій.

Мета статті: провести системний аналіз факторів професійного вигорання в Сватівській МВА; обґрунтувати роль керівництва у запобіганні емоційному виснаженню персоналу; запропонувати алгоритм впровадження технік саморегуляції та організаційних змін для подолання кризових станів.

Дослідження спирається на комплексний підхід, що включає: системно-структурний метод для аналізу нормативної бази (Конституція України [12], Закони України «Про державну службу» [6], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [8], Укази Президента щодо утворення ВА [23]); метод компаративістики для порівняння міжнародних та вітчизняних практик ментального здоров'я (програма «Ти як?» [5], звіти USAID [20]); а також діагностичний метод, що базується на методичних рекомендаціях НАДС № 47-23 [15], які пропонують інструментарій для вимірювання рівня вигорання за трьома шкалами: емоційне виснаження, деперсоналізація та редукція професійних досягнень.

Статус військової адміністрації передбачає поєднання повноважень виконавчої влади та місцевого самоврядування, що значно розширює функціональне навантаження на кожного спеціаліста. В умовах воєнного стану робочий графік часто є ненормованим, а межа між робочим та особистим часом практично стирається. За результатами моніторингу прав ВПО у Луганській області [9], працівники адміністрації постійно залучені до вирішення гуманітарних криз, що призводить до явища «вторинної травматизації» — емоційного виснаження через співпереживання чужому болю.

Основними організаційними чинниками вигорання в Сватівській МВА є:

1. Висока інтенсивність цифрової трансформації управлінських процесів, що потребує постійного опанування нових інструментів у стислі терміни [21].
2. Необхідність документування великих обсягів інформації в електронній та паперовій формах відповідно до оновлених інструкцій КМУ [19].
3. Соціальна ізоляція через релокацію та розрив звичних соціальних зв'язків.

Для обґрунтування отриманих наукових результатів нами було проаналізовано ефективність впровадження програми «Ти як?» [5] на рівні

територіальної громади. Встановлено, що створення «осередків стійкості» всередині колективу дозволяє знизити рівень тривожності на 25-30%. Важливу роль відіграє впровадження технік усвідомленості (mindfulness), які детально описані М. Вільямсом та Д. Пенманом [4]. Ці практики дозволяють службовцю «дистанціюватися» від стресової ситуації та приймати зважені рішення в критичні моменти.

Окрему увагу слід приділити моделі когнітивно-поведінкової допомоги, розробленій Українським інститутом КПТ [16]. Ця модель пропонує алгоритм розпізнавання перших симптомів вигорання (Рис. 1).

Для подолання цих етапів у Сватівській МВА пропонується впровадити систему «Психологічної декомпресії», яка включає: обов'язкові перерви протягом дня, проведення щотижневих груп психологічного розвантаження та навчання керівників середньої ланки навичкам ментальної допомоги підлеглим. Результативність такої моделі підтверджується сучасними підходами до управління підприємством та установою в умовах кризи [22].

У таблиці 1 систематизовано запропоновані заходи щодо запобігання вигоранню.

Таблиця 1

Комплексна програма заходів щодо запобігання та подолання професійного вигорання посадових осіб Сватівської МВА

Напрямок впливу	Заходи та інструменти реалізації	Очікуваний результат (ефект)
Нормативний	Внесення змін до посадових інструкцій щодо права на «цифровий детокс»; розробка графіку гнучкого робочого часу	Легітимізація права на відпочинок, зниження стресу від режиму «24/7»
Організаційний	Автоматизація звітних процесів за ПКМУ №55 [19]; чітке делегування повноважень; впровадження HR-стратегії [24]	Зменшення бюрократичного тиску; підвищення керованості колективу
Психологічний	Тренінги з резильєнтності [11]; впровадження технік самопомоги за програмою «Ти як?» [5]; супервізії	Підвищення адаптивності; профілактика вторинної травматизації
Когнітивний	Навчання навичкам усвідомленості (mindfulness) [4]; КПТ-орієнтовані сесії для персоналу [16]	Зниження рівня тривожності; контроль емоційних реакцій у кризі
Соціальний	Створення корпоративних груп підтримки; організація спільного дозвілля для релокованого персоналу	Подолання соціальної ізоляції; зміцнення командного духу

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 11; 16; 19; 24].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що професійне вигорання посадових осіб Сватівської МВА є комплексним явищем,

зумовленим як зовнішніми факторами (війна, релокація, робота з травмованим населенням), так і внутрішньоорганізаційними процесами. Головним шляхом запобігання вигоранню є створення екосистеми підтримки ментального здоров'я безпосередньо на робочому місці. Наукова новизна результатів полягає в адаптації загальних методик профілактики стресу до специфічних умов діяльності військових адміністрацій. Практична значущість полягає у можливості впровадження запропонованої програми в діяльність інших МВА Луганської та інших областей. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку пов'язані з розробкою стратегії реінтеграції персоналу після повернення на деокуповані території, що потребуватиме нових підходів до психологічної реабілітації та професійної адаптації.

Список використаних джерел

1. Арефнія С. В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади. (Дис. кандидата психологічних наук). Київ, 2018. 245 с.
2. Арефнія С. В. Бочелюк В. Й. Профілактика та корекція професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади (Монографія) Київ: Прометей, 2019. 182 с.
3. Бачинська А. В. Професійне емоційне вигорання працівників організації: теоретичний підхід. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий, 2020. 53 с. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2020/23042020konf/9_89.pdf
4. Вільямс М., Пенман Денні «Усвідомленість». Харків: Моноліт Bizz, 2021. 256 с.
5. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». Офіційний портал. URL: <https://howareu.com>.
6. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами та доповненнями від 2025 р.).
7. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
8. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III (ред. від 01.01.2026).
9. Звіт про результати моніторингу стану дотримання прав ВПО у Луганській області за 2025 рік. URL: <https://ombudsman.gov.ua>.
10. Іванова О. В. Публічне управління в умовах кризових трансформацій: теорія та практика. Київ: Академвидав, 2024. 320 с.
11. Коваленко М. П. Резильєнтність публічних службовців як фактор національної безпеки. Полтава: ПНПУ, 2025. 185 с.
12. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
13. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посібник. Тернопіль, 2015. 188 с.

14. Малімон Л. Я. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади: монографія. Луцьк: ВежаДрук, 2015. 208 с.
15. Наказ НАДС від 05.04.2023 № 47-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення рівня професійного вигорання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування».
16. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. Львів, 2021. 39 с.
17. Офіційний сайт Сватівської міської військової адміністрації. URL: <https://svativska-mva.gov.ua> .
18. Петренко С. М. Психологія професійного вигорання в секторі безпеки та оборони. Львів: Світ, 2024. 210 с.
19. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55 «Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з паперовими документами в діловодстві» (ред. від 2024 р.).
20. Психологічна стійкість громад в умовах війни: аналітична доповідь USAID. 2025. URL: <https://usaid.gov/ukraine/reports> .
21. Сидоренко А. І. Цифрова трансформація територіальних громад: виклики для персоналу. Харків: Право, 2025. 245 с.
22. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (27), 2012. 212 с.
23. Указ Президента України від 23.09.2022 № 469/2022 «Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Луганській області».
24. Шевченко Т. О. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: підручник. Дніпро: Аспект, 2026. 400 с.

Морозова Анастасія Русланівна,

здобувачка другого магістерського рівня вищої освіти,
спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Державний заклад «Миколаївський національний
аграрний університет»,
м. Миколаїв, Україна

СТРАТЕГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН ЗА К. ТОРЛІ ТА Х. УІРДЕНІУСОМ: ХАРАКТЕРИСТИКА, ПРИКЛАДИ ВИКОРИСТАННЯ НА ПРАКТИЦІ

У сучасних умовах розвитку демократичного врядування, децентралізації, посилення вимог до прозорості діяльності органів влади та зростання суспільного запиту на участь громадян в управлінні особливого значення набуває проблема вибору ефективних стратегій здійснення змін. Для органів місцевого самоврядування ця проблема має не лише теоретичне, а й безпосереднє практичне значення, оскільки саме на місцевому рівні

реалізуються управлінські рішення, що стосуються розвитку територій, надання послуг, реагування на кризові ситуації, формування бюджету громади та взаємодії з населенням. Ефективність таких рішень значною мірою залежить від того, яким чином організовується комунікація з громадою, наскільки своєчасно та обґрунтовано влада інформує населення, залучає його до консультацій і враховує суспільні очікування. У міжнародній практиці громадянська участь, відкритість і довіра до публічних інституцій розглядаються як важливі передумови результативного врядування, а на локальному рівні участь громадян часто виявляється найбільш дієвою формою впливу на управлінські рішення.

Теоретичним підґрунтям для осмислення зазначеної проблеми є концепція стратегій здійснення змін, запропонована Кітом Торлі та Гансом Уірденіусом на початку 1970-х років у межах розвитку підходів до організаційних трансформацій. У межах цієї концепції виокремлено п'ять базових стратегій управління змінами: директивну, переговорну, нормативну, аналітичну та примусову. Цінність цієї моделі полягає в тому, що вона дає змогу поєднати управлінський аспект змін із поведінковим і комунікаційним вимірами, тобто врахувати ступінь участі зацікавлених сторін, характер владного впливу та способи досягнення згоди або забезпечення виконання рішень. Саме тому ця модель зберігає аналітичну актуальність і нині, зокрема в дослідженнях організаційних змін, комунікаційного менеджменту та публічного управління.

У сучасній науковій літературі проблема управління змінами розглядається досить широко. Праці Б. Бернса [1] присвячені системному аналізу теорій, моделей і практик організаційних змін та критичному осмисленню їх сильних і слабких сторін. Е. Кемерон і М. Грін [2] розкривають зміну як багатовимірний процес, у якому поєднуються стратегічні, культурні, психологічні та комунікаційні складові. Низка новіших досліджень акцентує увагу на тому, що в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища успішність змін дедалі більше залежить від здатності організацій поєднувати формальні механізми впливу з участю працівників, доказовим обґрунтуванням рішень та адаптивною комунікацією [3; 4]. Однак, попри значний науковий доробок у сфері change management, у вітчизняному науковому дискурсі недостатньо розкрито потенціал використання класифікації К. Торлі та Х. Уірденіуса саме для аналізу комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування. Переважно ця модель трактується як загальноуправлінська, тоді як її застосування до публічного сектору, особливо в умовах децентралізації, кризових викликів і воєнного стану, потребує додаткового наукового осмислення.

Отже, не вирішеною частиною загальної проблеми залишається адаптація класичних стратегій управління змінами до специфіки діяльності органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічної комунікації. Потребує уточнення, яким чином кожна із стратегій може бути інтерпретована не лише як механізм управлінського впливу, а і як окрема модель комунікаційної взаємодії влади з громадою; які переваги та обмеження має кожна з них у реальній практиці; за яких умов доцільним є використання окремих стратегій або їх поєднання. Саме ці аспекти набувають особливої ваги в сучасних умовах, коли

органи місцевого самоврядування мають одночасно забезпечувати оперативність рішень, їх соціальну прийнятність, довіру населення та інституційну стійкість.

Метою дослідження є характеристика стратегій здійснення змін за К. Торлі та Х. Уїрденіусом [5; 6] та обґрунтування можливостей їх практичного використання в системі комунікації органів місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язати такі завдання: розкрити зміст основних стратегій змін; визначити їх комунікаційні особливості; показати приклади застосування в діяльності органів місцевого самоврядування; обґрунтувати доцільність комбінованого використання цих стратегій залежно від характеру управлінських ситуацій.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. За допомогою методу аналізу та синтезу узагальнено наукові підходи до трактування стратегій змін і комунікації у публічному управлінні; метод класифікації використано для систематизації стратегій К. Торлі та Х. Уїрденіуса; порівняльний метод дав змогу виявити відмінності між ними за критеріями характеру управлінського впливу, рівня участі громадськості та типу комунікації; метод логічного узагальнення застосовано для формулювання висновків щодо перспектив практичного використання цих стратегій у діяльності органів місцевого самоврядування.

У контексті місцевого самоврядування зазначені стратегії доцільно розглядати як моделі комунікаційної взаємодії органів влади з громадою, оскільки кожна з них передбачає різний характер інформування, консультацій та залучення громадян до управлінських процесів. Узагальнено зміст цих стратегій подано в табл. 1.

Таблиця 1

Стратегії здійснення змін за К. Торлі та Х. Уїрденіусом у системі комунікації органів місцевого самоврядування

Стратегія змін	Характеристика стратегії	Комунікаційний підхід	Приклади використання в діяльності органів місцевого самоврядування
Директивна	Рішення приймаються керівництвом і впроваджуються у централізованому порядку. Основна увага приділяється швидкості реалізації змін.	Одностороння комунікація: інформування громадян через офіційні канали (сайт громади, пресрелізи, брифінги).	Повідомлення про зміну тарифів, впровадження нових правил благоустрою, оперативні рішення під час надзвичайних ситуацій.
Переговорна	Зміни впроваджуються через досягнення компромісу між владою та зацікавленими сторонами.	Діалогова комунікація: консультації, громадські слухання, обговорення із представниками громадськості.	Обговорення містобудівних проєктів, змін у транспортній інфраструктурі, планування бюджету громади.

Продовження таблиці 1			
Нормативна (участі)	Передбачає активне залучення громадян до процесу прийняття рішень та формування нових цінностей співпраці.	Партнерська комунікація. Громадяни приймають участь у формуванні політики, використання інструментів електронної демократії.	Бюджет участі, електронні петиції, громадські ради при органах місцевого самоврядування.
Аналітична	Зміни базуються на наукових дослідженнях, аналізі даних та прогнозуванні соціально-економічних наслідків.	Комунікація на основі доказів: використання соціологічних опитувань, аналітичних звітів, публічних презентацій результатів досліджень.	Опитування мешканців щодо розвитку транспортної мережі, стратегічне планування розвитку громади.
Примусова	Використання владних повноважень для реалізації змін у ситуаціях кризи або значного опору.	Кризова комунікація: оперативне інформування населення, пояснення необхідності жорстких управлінських рішень.	Введення обмежень під час надзвичайних ситуацій, організація евакуаційних заходів, рішення у період воєнного стану.

Директивна стратегія змін передбачає, що рішення щодо реформ або нововведень приймаються керівництвом, а комунікація з громадськістю має переважно інформаційний характер з метою донесення до населення змісту рішень та обґрунтуванні їх необхідності. У практиці органів місцевого самоврядування цей підхід часто застосовується у ситуаціях, коли рішення повинні бути прийняті оперативно, наприклад під час надзвичайних ситуацій, змін тарифної політики або реалізації термінових інфраструктурних проєктів. Комунікація здійснюється через офіційні сайти, пресрелізи, брифінги та повідомлення у соціальних мережах. Разом з тим, надмірне використання директивної моделі може призводити до зниження рівня довіри громадян, оскільки населення фактично не бере участі у процесі ухвалення рішень.

Переговорна стратегія базується на діалозі між владою та зацікавленими сторонами й орієнтована на досягнення компромісу між органами місцевого самоврядування, громадськістю, бізнесом, громадськими організаціями та іншими локальними акторами. Вона реалізується через громадські слухання, консультації, круглі столи, робочі зустрічі, публічні обговорення програм розвитку та бюджетних рішень. Її головною перевагою є можливість узгодження різних інтересів, зниження конфліктності та підвищення легітимності управлінських рішень. Водночас цей підхід потребує значних часових і організаційних ресурсів, а також належної комунікативної культури з боку всіх учасників. Саме тому переговорна стратегія є найбільш ефективною у вирішенні

питань, що мають високий суспільний резонанс і потребують врахування інтересів різних груп населення [7].

Нормативна стратегія, або стратегія участі, ґрунтується на припущенні, що стійкі зміни можливі лише за умови активного залучення громадян до процесу управління та формування культури співпраці між владою і суспільством. У цьому випадку комунікація виходить за межі простого інформування чи консультування і набуває рис партнерської взаємодії. У практиці місцевого самоврядування такий підхід реалізується через бюджети участі, електронні петиції, дорадчі органи, онлайн-платформи для обговорення проєктів рішень, механізми електронної демократії та інші інструменти громадянської участі [7]. Науково-практичне значення цієї стратегії полягає в тому, що вона сприяє формуванню довготривалих горизонтальних зв'язків між владою та громадою, підвищує сприйняття рішень як спільно вироблених і, відповідно, посилює соціальну підтримку реформ. Разом із тим нормативна стратегія вимагає зрілості інститутів участі, достатнього рівня громадянської активності та реальної готовності влади враховувати результати участі, а не використовувати її лише декларативно.

Аналітична стратегія змін передбачає використання досліджень, соціологічних опитувань, статистичних матеріалів, прогнозних розрахунків і аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень. Її сутність полягає в тому, що комунікаційні повідомлення та сама логіка змін базуються не на припущеннях або політичній доцільності, а на даних про реальні потреби населення, ресурсні можливості громади та очікувані соціально-економічні наслідки. У діяльності органів місцевого самоврядування така стратегія є особливо важливою для стратегічного планування розвитку територій, реформування транспортної системи, житлово-комунальної сфери, соціальних послуг, просторового розвитку громади [7]. Обґрунтованість рішень у цьому випадку посилюється публічним представленням результатів досліджень, що не лише підвищує якість самого управління, а й зменшує ризики соціального невдоволення, оскільки громадяни бачать логіку прийняття рішень і фактичну базу, на якій вони ґрунтуються.

Примусова стратегія застосовується у випадках, коли органи влади стикаються з критичними ситуаціями, високим рівнем суспільної загрози або значним опором, що унеможливорює тривалі процедури погодження. У таких умовах комунікація має кризовий характер і спрямована на швидке інформування населення, чітке пояснення причин жорстких управлінських рішень та забезпечення їх виконання. У практиці органів місцевого самоврядування ця стратегія може використовуватися під час надзвичайних ситуацій, евакуаційних заходів, ліквідації наслідків руйнувань, запровадження тимчасових обмежень у період воєнного стану [7]. Її сильним боком є оперативність і здатність забезпечити керованість у кризі, однак тривале переважання примусової моделі обмежує участь громадян, підвищує ризик відчуження громади від органів влади та потребує особливо ретельного інформаційного супроводу для збереження довіри.

Отже, можна дійти висновку, що класифікація стратегій здійснення змін за К. Торлі та Х. Уірденіусом є корисним методологічним інструментом для аналізу комунікаційної політики органів місцевого самоврядування. Її застосування дає змогу систематизувати підходи до взаємодії влади з громадою, визначити переваги та обмеження різних моделей комунікації й обґрунтувати доцільність їх адаптивного використання в практиці локального врядування. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язати з розробленням критеріїв оцінювання ефективності окремих стратегій у діяльності конкретних територіальних громад, аналізом цифрових інструментів комунікації в умовах електронної демократії, а також із дослідженням трансформації стратегій здійснення змін у кризових умовах, зокрема в період воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Burnes B. *Managing Change*. London: Pearson Education, 2017.
2. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers. 2019. 544 p.
3. Main findings from the 2021 oecd survey on drivers of trust in public institutions. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/building-trust-to-reinforce-democracy_1a87cc66/b407f99c-en.pdf. (дата звернення: 17.03.2026).
4. Open government and citizen participation. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/open-government-and-citizen-participation.html>. (дата звернення: 17.03.2026).
5. Thurley K., Wirdenius H. *Approaches to Supervisory Development*. London: Institute of Personnel Management, 1973. p. 93.
6. Thurley K., Wirdenius H. *Supervision : A Reappraisal*. London: Heinemann, 1973. p. 238.
7. Participation of citizen in local public life. *Lokal and regional authorities in Europe*. 2000. №72. URL: <https://rm.coe.int/168074807e>

Надтока Максим Олексійович,
здобувач третього (наукового) рівня
Спеціальність навчання D 4 «Публічне управління
та адміністрування»
Національний університет охорони здоров'я
України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0003-2600-2928>

ПРІОРИТЕТНІСТЬ КРИТЕРІЮ ЦІНИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМАТИКА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Механізм державних закупівель відіграє фундаментальну роль у раціональному розпорядженні публічними фінансами та забезпеченні сталого економічного прогресу [11]. В умовах воєнного стану (2022–2025 рр.) результативність державних закупівель набуває стратегічного виміру для підтримання функціонування державних інституцій. За даними Мінекономіки загальний обсяг публічних закупівель у 2025 році склав 906,22 млрд грн, або 10,15% номінального ВВП країни, що свідчить про їх виняткове значення для національної економіки. У контексті євроінтеграційного курсу критичного значення набуває узгодження вітчизняної системи держзакупівель із нормативною базою та усталеними практиками ЄС. Попри запровадження електронної платформи Prozorro у 2016 році, домінуюча практика оцінювання тендерних пропозицій виключно за параметром мінімальної ціни спричиняє придбання продукції неналежної якості, зростання операційних видатків та нераціональне використання бюджетних ресурсів у стратегічній перспективі.

Проблематику державних закупівель та якісних критеріїв вивчали Руденко Т.В. [9], яка акцентує увагу на недосконалості законодавчого регулювання; Сизов А. та Артюшенко О. [1], які дослідили чинники обмеженого використання якісних критеріїв; Fazekas M. та Blum J. [10], які наголошують, що навіть найуспішніші реформи, орієнтовані лише на цінову економію, можуть сприяти корупційним проявам. Водночас питання системного аналізу причин переважання цінових критеріїв на основі даних 2023–2025 років та розробка практичних рекомендацій залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою дослідження є системний аналіз стану застосування якісних критеріїв у публічних закупівлях України на основі офіційних даних Мінекономіки за 2023–2025 роки та розробка практичних рекомендацій щодо наближення вітчизняної практики до стандартів Європейського Союзу.

Відповідно до статті 29 Закону України «Про публічні закупівлі» [8], критеріями оцінювання тендерних пропозицій можуть виступати ціна або вартість життєвого циклу, а також ціна у поєднанні з іншими критеріями. Однак практична реалізація демонструє, що замовники майже без винятку використовують виключно ціновий параметр. За даними Мінекономіки [3], у 2023 році критерій ціни домінував у всіх категоріях закупівель: товари – 278 428 закупівель за ціною проти 25 за вартістю циклу та 248 з комбінованими

критеріями; роботи – 19 278 проти 2 та 75 відповідно; послуги – 79 174 проти 8 та 155. Дані за 2024 рік [4] підтверджують збереження тенденції: вартість експлуатаційного циклу застосовано лише у 21 закупівлі, ціну разом з іншими критеріями – у 306 із більш ніж 475 тис. закупівель загалом (частка якісних критеріїв – менш ніж 0,1%).

Аналіз найновіших офіційних даних звіту Мінекономіки за 2025 рік [5] фіксує збереження проблеми. Вартість життєвого циклу застосовано лише у 29 конкурентних закупівлях, ціну з іншими критеріями оцінки – у 227. Детальний розподіл наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Застосування критеріїв оцінки тендерних пропозицій у конкурентних закупівлях у 2025 році [5]

Тип предмета закупівлі	Критерії оцінки	Кількість закупівель (лотів)
Товари	Ціна	444 126
Товари	Вартість життєвого циклу	26
Товари	Ціна з іншими критеріями оцінки	148
Роботи	Ціна	16 898
Роботи	Ціна з іншими критеріями оцінки	27
Послуги	Ціна	100 488
Послуги	Вартість життєвого циклу	3
Послуги	Ціна з іншими критеріями оцінки	52

Ціновий критерій використано у 444 126 закупівлях товарів, 16 898 – робіт і 100 488 – послуг. Натомість вартість життєвого циклу застосовано лише у 26 закупівлях товарів та 3 – послуг, а комбіновані критерії – у 148, 27 та 52 закупівлях відповідно. Тенденція залишається стабільною протягом трьох аналізованих років – частка якісних критеріїв стійко не перевищує 0,1% від загальної кількості конкурентних закупівель.

За аналітичними даними, у 2017–2020 роках якісні критерії застосовувались лише у 0,7% всіх лотів. У країнах ЄС якісні критерії застосовуються в середньому у 40,7% закупівель, а у Франції, Нідерландах та Норвегії – у понад 82% [6]. У 2021 році в Хорватії, Франції, Естонії та Ірландії понад 75% закупівель проводилися із застосуванням критеріїв, відмінних від ціни [3]. Як зазначає Європейська Комісія у звіті про стан впровадження Угоди про асоціацію [2], надмірна залежність від ціни як єдиного критерію вказує на значний дисбаланс, що потребує системного вирішення.

Дослідження Мінекономіки ще у 2019 року [7] виявлено: 40% замовників вважають законодавство таким, що вимагало закуповувати виключно за мінімальною ціною; 24% мали побоювання щодо негативної реакції наглядових органів; 23% були занепокоєні можливими звинуваченнями у корупції. Додатково зафіксовано відсутність єдиного методологічного підходу та законодавчо визначеного інструменту для розрахунку якісних критеріїв. Ці бар'єри досі не усунуто, що підтверджується незмінністю статистики 2023–2025 років.

Висновки. Проведений аналіз офіційних даних Мінекономіки за 2023–2025 роки підтверджує стійку системну проблему надмірного переважання цінових критеріїв у державних закупівлях України. У 2025 році вартість життєвого циклу застосовано лише у 29, а комбіновані критерії – у 227 із понад 561 тис. конкурентних лотів (частка – менш ніж 0,1%), тоді як у країнах ЄС цей показник може перевищувати 40%. Тенденція є сталою – аналогічні показники фіксуються і в 2023, і в 2024 роках, що свідчить про системний, а не ситуативний характер проблеми.

Для підвищення результативності механізму державних закупівель та наближення до стандартів ЄС доцільно здійснити наступні заходи:

- внести зміни до Закону України «Про публічні закупівлі» [8] щодо розширення можливостей застосування якісних критеріїв до рівня, що відповідає практикам ЄС;
- розробити чіткий перелік якісних критеріїв та методологію їх оцінювання для різних типів закупівель із законодавчим закріпленням відповідних методик;
- запровадити концепцію із урахуванням вартості життєвого циклу для довгострокових проєктів та закупівель обладнання;
- інтегрувати в систему ProZorro електронний конструктор якісних критеріїв та автоматичні інструменти для аналізу вартості життєвого циклу з метою мінімізації суб'єктивного фактору;
- забезпечити систематичне навчання фахівців із закупівель та розробити методичні рекомендації для складання тендерної документації з якісними критеріями;
- з боку Мінекономіки проводити роботу серед замовників щодо того, що законодавство не вимагає закуповувати виключно за мінімальною ціною, та забезпечити підтримку наглядових органів при застосуванні якісних критеріїв.

Застосування якісних критеріїв має набути статусу стандартної практики у механізмі державних закупівель України. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме досягненню кращого балансу ціни та якості, підвищенню ефективності використання обмежених бюджетних ресурсів та наближенню національної системи до стандартів ЄС – що є стратегічним пріоритетом в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Актуальні питання використання нецінових критеріїв у системі публічних закупівель України / А. Сизов, О. Артюшенко. *Вісник Київського*

національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4 (52). С. 39–42. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.52.39-42>

2. Звіт про стан впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у сфері публічних закупівель / Європейська Комісія. Брюссель, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

3. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2023 рік / Міністерство економіки України. Київ, 2023.

4. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2024 рік / Міністерство економіки України. Київ, 2024.

5. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2025 рік / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Київ, 2025. URL: <https://me.gov.ua/view/8ac36f28-ea69-4cad-b8d5-fae54811a0c8>

6. Нецінові критерії у публічних закупівлях. Європейський досвід і поради для України / Transparency International Ukraine. Київ, 2023. URL: <https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/09/Netsinovi-kryteriyi-v-publichnyh-zakupivlyah.-YEvropejskyj-dosvid-i-porady-dlya-Ukrayiny.pdf>

7. Нецінові критерії: Аналіз застосування замовниками. URL: <https://e-tender.ua/news/necinovi-kriteriyi-analiz-zastosuvannya-zamovnikami-353>

8. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

9. Руденко Т. В. Закупівлі за неціновими критеріями. Електронне видання «Радник у сфері публічних закупівель». 2020. URL: https://radnuk.com.ua/praktyka_zakupivel/praktika-oskarzhennja/zakupivli-za-netsinovym (дата звернення: 09.04.2026).

10. Fazekas M., Blum J. Improving Public Procurement Outcomes: Review of Tools and the State of the Evidence Base. *Policy Research Working Paper*. No. 9690. World Bank, Washington, DC, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-9690>

11. Mehmet A. D., Vivona R. Positioning public procurement as a procedural tool for innovation: an empirical study. *Policy and Society*. 2021. Vol. 40, no. 3. P. 379–396. DOI: <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1955465>

Охріменко Вікторія Валеріївна,
здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління
та адміністрування
освітньої програми Територіальне управління
та місцеве самоврядування
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Лубни, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні особливої актуальності набуває питання ефективності кадрового менеджменту в органах виконавчої влади на регіональному та місцевому рівнях. Децентралізація, цифровізація, євроінтеграційні процеси та виклики воєнного стану істотно змінюють вимоги до професійної компетентності державних службовців, їхньої мобільності, стресостійкості та здатності до адаптації.

Незважаючи на проведені реформи державної служби, система кадрового менеджменту часто залишається недостатньо гнучкою, характеризується формалізмом процедур, обмеженими можливостями професійного розвитку персоналу та недостатнім використанням сучасних HR-технологій. Це знижує ефективність діяльності органів влади та ускладнює реалізацію державної політики на місцях.

У зв'язку з цим виникає необхідність наукового обґрунтування шляхів удосконалення кадрового менеджменту, що враховують сучасні управлінські підходи, цифрові інструменти та європейські стандарти публічної служби.

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення системи кадрового менеджменту органів виконавчої влади на регіональному та місцевому рівнях в умовах сучасних трансформацій.

Кадровий менеджмент у системі публічного управління розглядається як комплексна діяльність, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання людських ресурсів для забезпечення виконання функцій держави. Відповідно до Закону України «Про державну службу», ключовими принципами кадрової політики є професіоналізм, політична нейтральність, прозорість і доброчесність [1].

Сучасні дослідження свідчать, що ефективність кадрового менеджменту визначається не лише нормативно-правовим забезпеченням, а й рівнем впровадження стратегічного управління персоналом, цифрових HR-рішень та інструментів оцінювання результативності [3].

Однією з ключових проблем залишається невідповідність між сучасними вимогами до державної служби та існуючими практиками управління персоналом. Зокрема, спостерігаються:

- недостатній рівень цифрових компетентностей службовців;
- обмежені можливості кар'єрного зростання;
- формальний характер оцінювання службової діяльності;
- низька мотивація персоналу.

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення кадрового менеджменту є впровадження компетентнісного підходу. Він передбачає визначення чітких вимог до знань, умінь і навичок державних службовців та їхню системну оцінку. Як зазначено у Стратегії реформування державного управління України, розвиток компетентностей є ключовим чинником підвищення ефективності публічної служби [2].

Значну роль відіграє цифровізація кадрових процесів. Використання електронних систем управління персоналом, онлайн-навчання, цифрових платформ оцінювання дозволяє підвищити прозорість і ефективність кадрових процедур. За даними OECD, цифрові HR-системи сприяють оптимізації управлінських рішень і підвищенню продуктивності державних службовців [4].

Особливої уваги потребує питання професійного розвитку кадрів. Система підвищення кваліфікації має бути безперервною, гнучкою та орієнтованою на практичні потреби службовців. Важливим інструментом є впровадження індивідуальних освітніх траєкторій та розвиток дистанційного навчання.

У контексті воєнного стану додаткового значення набувають питання психологічної підтримки персоналу, формування стресостійкості та запобігання професійному вигоранню. Це вимагає інтеграції HR-політики з елементами організаційної психології.

На основі проведеного аналізу можна визначити такі ключові напрями удосконалення:

1. Стратегічний розвиток кадрової політики – інтеграція HR-стратегії у загальну систему управління органом влади.
2. Впровадження компетентнісного підходу – розроблення моделей компетентностей та систем оцінювання персоналу.
3. Цифровізація кадрових процесів – використання HRM-систем, електронного документообігу, онлайн-навчання.
4. Розвиток системи професійного навчання – перехід до безперервної освіти та практико-орієнтованих програм.
5. Підвищення мотивації персоналу – запровадження нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури.
6. Психологічна підтримка та управління стресом – формування програм підтримки персоналу в умовах криз.

Отже, удосконалення системи кадрового менеджменту органів виконавчої влади є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління. Сучасні виклики вимагають переходу від адміністративної моделі управління персоналом до стратегічної, орієнтованої на розвиток людського капіталу.

Ключовими чинниками ефективності є впровадження компетентнісного підходу, цифровізація кадрових процесів, розвиток професійних компетентностей та формування сучасної організаційної культури. Реалізація

зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості державного управління та адаптації системи публічної служби до європейських стандартів.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80>
3. Національне агентство України з питань державної служби. Професійне навчання державних службовців. 2020. URL: <https://nads.gov.ua>
4. OECD. (2019). Digital Government Review of Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-ukraine.htm>

Радіонов Вадим Сергійович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківського національного університету міського

господарства імені О. М. Бекетова,

Україна, Харків

<https://orcid.org/0009-0001-0439-492>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СКАНДИНАВСЬКОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Сучасний стан публічного управління в Україні характеризується наявністю системних викликів, зокрема високого рівня корупції, недостатньої ефективності соціального захисту та потреби у впровадженні екологічно орієнтованих механізмів розвитку. В умовах глобальних криз, включаючи кліматичні зміни та воєнні загрози, актуалізується пошук ефективних моделей державного управління, здатних забезпечити сталий розвиток. У цьому контексті особливий інтерес становить скандинавська модель, яка демонструє поєднання економічної ефективності, соціальної рівності та екологічної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування скандинавської моделі розвитку та її впливу на публічне управління широко досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, П. Абрахамсон досліджує сутність скандинавської моделі як різновиду соціальної держави з високим рівнем універсалізму та соціального захисту [1], тоді як Т. Андерсен акцентує увагу на сучасних викликах її функціонування в умовах глобалізації [2]. У свою чергу, Б. Хвінден, Й. Квіст аналізують трансформаційні процеси в межах моделі, підкреслюючи її здатність адаптуватися до нових соціально-економічних умов [3]. М. Фредеріксен досліджує ідеологічні засади універсалізму та соціальної справедливості [4], а К. Х. Сівесінд – перспективи розвитку моделі через призму активного громадянства та багаторівневого управління [5]. Вагомий внесок у дослідження проблем адаптації європейських моделей соціально-економічного розвитку до

українських умов здійснили українські науковці, зокрема С. О. Гайдученко, Т. В. Бельська [6], Пархоменко-Куцевіл О. І. [7; 8]. У їхніх працях розглядаються питання трансформації публічного управління, формування соціальної держави, підвищення ефективності державної політики та впровадження європейських стандартів управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання адаптації скандинавської моделі до умов України, з урахуванням специфічних викликів, таких як воєнний стан, високий рівень корупції та низький рівень довіри до державних інституцій.

Метою статті є аналіз можливостей імплементації скандинавської моделі розвитку у систему публічного управління України, а також визначення ключових механізмів її адаптації з урахуванням сучасних соціально-економічних та політичних викликів.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до скандинавської моделі; порівняльний метод для зіставлення механізмів публічного управління в країнах Скандинавії та Україні; системний підхід для розгляду публічного управління як цілісної системи; аналітичний метод для оцінки можливостей адаптації окремих елементів моделі в українських реаліях.

Скандинавська модель (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія) сформувалася в середині ХХ століття як відповідь на тогочасні соціально-економічні виклики. Насамперед, Створення справедливого суспільства з рівним доступом до освіти, медицини та пенсій, у цьому контексті ринок розглядається не як «господар життя», а як інструмент, що діє в жорстких межах соціальних стандартів. Модель базується на консенсусі між урядом, роботодавцями та профспілками. Скандинавський підхід демонструє високу адаптивність до сучасних глобальних криз, зокрема кліматичних. Прогресивна система (чим вищий дохід, тим вищий податок) мінімізує майнову нерівність та фінансує безкоштовні соціальні послуги. Данія посідає 2-ге місце у світі за індексом щастя завдяки стабільності та соціальній підтримці.

Норвегія планує досягти нульових викидів парникових газів, а Данія – обмежити продаж авто на бензині/дизелі з 2030 року. Скандинавські країни є лідерами у використанні відновлювальних джерел енергії. Активно впроваджуються екологічні проєкти та концепції біоекономіки. Високі витрати бюджету на технологічний прогрес забезпечують конкурентоспроможність (Данія посідає 10 місце в Global Innovation Index 2022) [2]. Поєднання інновацій з підприємництвом стимулює стабільне зростання.

Запровадження елементів скандинавської моделі в Україні може стати важливим кроком для подолання криз (табл. 1.).

Таблиця 1

	Переваги для України	Існуючі виклики	Перші кроки
1	Підвищення рівня соціального захисту	Високий рівень корупції	Посилення ролі НАЗК та Держенергоефективності
2	Розвиток «зелених» інвестицій	Низький рівень життя	Перехід до управління економікою як в екзистенційній ситуації
3	Використання досвіду Данії в агросекторі (сімейні ферми)	Відсутність ефективного соцзахисту	Акцент на енергоефективності та екологічній безпеці

Скандинавська модель доводить, що сталий розвиток можливий лише тоді, коли держава бере на себе активну роль у регулюванні ринку, забезпеченні соціальної рівності та захисті довкілля [1; 3]. Скандинавська модель це система свідомого державного втручання, що спрямована на корекцію недоліків ринку. В основі лежить ідея, що кліматична криза та соціальна нерівність є екзистенційними викликами, які неможливо залишити на відкуп приватному ринку.

Ключові механізми публічного управління, що забезпечують сталий розвиток у цій моделі це насамперед механізм перерозподілу та фіскальна політика. Публічне управління в Скандинавії спирається на унікальну систему оподаткування як інструмент соціальної інженерії. Також прогресивне оподаткування, тобто чим вищий дохід особи, тим вищий відсоток податку вона сплачує. Велика частина зібраних коштів спрямовується на соціальний захист та рівний доступ до суспільних благ. Держава використовує бюджет для скорочення майнового розриву та допомоги малозабезпеченим верствам.

Другим важливим механізмом є інституційне партнерство – корпоративізм, управління здійснюється не одноосібно урядом, а через механізм соціального партнерства, консенсус між урядом, роботодавцями та профспілками щодо умов праці та соціальних пільг.

Державне регулювання екологічної безпеки, а саме уряди беруть на себе пряме управління економікою в контексті екологічних викликів, це встановлення жорстких дедлайнів, як-от досягнення нульових викидів у Норвегії або заборона авто на викопному паливі в Данії до 2030 року, також виділення значних бюджетних коштів на інноваційні технології для підвищення конкурентоспроможності та екологічності [4; 5]. Дуже важливо впровадження державних програм із вторинної переробки відходів для зменшення викидів метану та етилену.

Успішність управління базується на довірі та прозорості. Данія лідирує в світі за Індексом сприйняття корупції (90 балів), що є фундаментом для ефективного управління. Для України прикладом таких механізмів є розвиток НАЗК та Держенергоефективності, що відповідають скандинавським стандартам (табл. 2.).

Порівняльна таблиця механізмів управління

	Механізм	Суть у Скандинавській моделі	Роль у сталому розвитку
1	Нормативно-правовий	Жорсткі соціальні стандарти та екологічні рамки	Захист біорізноманіття та обмеження шкідливих викидів
2	Економічний	Державні інвестиції в R&D та зелені технології	Перехід від "руйнівного" капіталізму до креативної економіки
3	Організаційний	Соціал-демократичне домінування та багатопартійна стабільність	Довгострокове планування (проекти до 2030 року)
4	Соціально-психологічний	Акцент на колективізм та соціальну взаємодопомогу	Підвищення «індексу щастя» та задоволеності життям.

Таким чином, публічне управління в цій моделі виступає не просто як адміністративний апарат, а як модератор, що балансує інтереси бізнесу, громадянина та природи для досягнення довготривалої стабільності. Ключовим є розуміння того, що в Скандинавській моделі податки це не тягар, а інвестиція в суспільну довіру та сталий розвиток.

Цей механізм може працювати в контексті України, це насамперед трансформація системи оподаткування. Поступовий перехід від плоскої або слабо диференційованої системи до реальної прогресивної шкали міг би допомогти акумулювати ресурси для соціального захисту, який наразі є неефективним [7]. У межах сталого розвитку фіскальна політика має стимулювати «зелений» перехід. Держава може надавати податкові пільги для бізнесу, що впроваджує екологічно чисті технології. Високі акцизи на паливо (приклад Данії з обмеженням авто на бензині) або штрафи за недотримання норм викидів стимулюють підприємства модернізуватися. В Україні вже діють окремі інституції, як-от Державне агентство з енергоефективності, що відповідає скандинавським стандартам [6].

Використання бюджетних коштів для субсидування проектів з переробки відходів. Це не лише економить енергію, а й зменшує викиди метану та етилену, що виникають на звалищах під дією сонячної радіації. Найбільшою перешкодою для впровадження цієї моделі в Україні є високий рівень корупції. Данія має найнижчий рівень корупції у світі (90 балів). Без прозорого управління фінансами через такі органи, як НАЗК, підвищення податків не призведе до покращення якості життя. Лише при забезпеченні прозорості громадяни будуть готові підтримувати високий рівень оподаткування, знаючи, що кошти підуть на безкоштовну освіту та медицину.

Для України перехід до скандинавських фіскальних механізмів потребує не просто зміни цифр у Податковому кодексі, а створення «соціального контракту», тобто держава гарантує цільове використання коштів на енергоефективність та освіту, бізнес отримує підтримку для інновацій та екологічних проектів, громадяни отримують високий рівень соціального захисту та якість життя.

Корупція та виклики війни створюють специфічні перешкоди, які роблять пряме копіювання скандинавського досвіду неможливим без суттєвої адаптації механізмів публічного управління. Тому публічне управління має першочергово

зосередитися на цифровізації та антикорупційному моніторингу, щоб громадяни бачили, як їхні податки перетворюються на соціальні блага, а не зникають у тіньових схемах [6; 7]. Звичайно, війна змінює пріоритети управління, змушуючи державу переходити до більш жорстких моделей контролю. Уряди країн Скандинавії свого часу брали на себе пряме управління економікою саме в періоди криз, таких як Велика депресія чи Друга світова війна. Кліматичні зміни, як і війна, є екзистенційними загрозами, які не можна залишати лише на відкуп ринку.

Механізм публічного управління в умовах війни має поєднувати «мобілізаційну економіку» з довгостроковим плануванням сталого розвитку, використовуючи природні ресурси та географічне положення. Навіть під час війни Україна зберігає потенціал, який є ключовим для скандинавської моделі: Україна є лідером у Європі за кількістю технічних університетів та фахівців у галузі ІТ та інженерії. Публічне управління має стимулювати інновації та підприємництво, створюючи сприятливе середовище для бізнесу навіть у складних умовах. Це допоможе залучати кошти для розвитку екологічно чистих технологій та зелених інвестицій.

Хоча корупція та війна є критичними загрозами, саме скандинавський підхід до «ринку як інструменту, а не господаря» може надати Україні механізми для виживання та подальшої модернізації. Цифровізація та активність громад є тими сучасними важелями, які можуть не просто нівелювати корупцію, а й стати фундаментом для імплементації скандинавських стандартів в українських реаліях. Цифровізація публічних послуг дозволяє автоматизувати процеси, де раніше був присутній людський фактор. Впровадження алгоритмів, що автоматично розраховують податки за прогресивною шкалою, унеможливорює вибірковість та «договорняки». А активність громад як механізм соціального контролю ставить акцент на колективізм та соціальну взаємодопомогу. Громади стають суб'єктами управління, а не просто споживачами послуг. Місцеві громади можуть самотужки ініціювати проєкти з утилізації та переробки відходів, перетворюючи сміття на корисний ресурс і скорочуючи енергоспоживання.

Висновки. Таким чином, джиталізація мінімізує простір для корупції, а активність громад забезпечує «людське обличчя» реформ та їхню стійкість навіть в умовах війни. Це і є реальний шлях до побудови соціально-орієнтованої держави за скандинавським зразком. Тут простежується класична діалектична єдність. Взаємодія між жорстким державним управлінням («зверху») та активністю громад («знизу») створює ту саму динамічну рівновагу, яка характерна для Скандинавської моделі. Варто зазначити, що запровадження Скандинавської моделі в Україні це не просто «позичання досвіду», а складний процес аналізу перешкод та їхнього подолання.

Список використаних джерел

1. Abrahamson P. The Scandinavian Model of Welfare. *Comparing Social Welfare Systems in Nordic Europe and France*. Paris : MiRe-DREES.
2. Andersen T. M. Challenges to the Scandinavian Welfare Model. *European Journal of Political Economy*. 2024. Vol. 20, No. 3. P. 743 –754.

3. Kvist J., Fritzel J., Hvinden B., Kangas O. Changing Social Equality: The Nordic Welfare Model in the 21st Century. Bristol : Policy Press, 2022.
4. Frederiksen M. Varieties of Scandinavian Universalism: A Comparative Study of Welfare Justifications. *Acta Sociologica*. 2018. Vol. 61, Issue 1.
5. Sivesind K. H., Trætteberg H. S., Saglie J. The Future of the Scandinavian Welfare Model: User Choice, Parallel Governance Systems, and Active Citizenship. *Promoting Active Citizenship*. Cham : Springer, 2022. P. 285-310.
6. Гайдученко С.О., Бельська Т. В., Кондратенко Н.О. Стратегічні підходи до формування системи управління органічними відходами в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 4(24). С. 1289-1300
7. Пархоменко-Куцевіл О. І. Оцінювання екологічних результатів управління органічними відходами у громадах: індикатори, методи вимірювання, практика. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 4(24). С. 1638 –1651
8. Пархоменко-Куцевіл О. І. Інтегровані моделі управління органічними відходами у територіальних громадах: державно-управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. № 4(56) 2026. С. 268–280. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-268-280](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-268-280)

Решота Олена Анатоліївна,

канд. держ. упр., доцент

доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4308-764X>

Бевза Олександр Олександрович

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-0976-3601>

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ НА ВІДБУДОВУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТА ПРИФРОНТОВИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України у 2022 році спричинило значні руйнування об'єктів інфраструктури різного призначення, зокрема виробничої та соціальної, а також житлового фонду у багатьох громадах. За оцінкою групи Світового банку загальна вартість відбудови та відновлення України становить майже 588 млрд дол., що майже втричі перевищує прогнозований обсяг ВВП на 2026 рік [8]. Серед напрямів відбудови найбільше фінансових ресурсів потребують транспортний сектор та енергетика (Рис. 1).

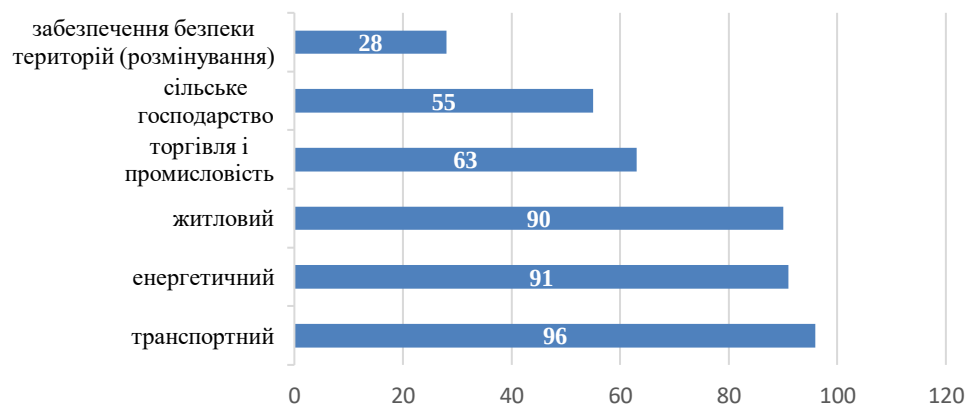


Рис. 1. Загальні потреби у фінансових ресурсах для відбудови по секторах, млрд. дол

Особливо варто виокремити прифронтові регіони України, де частина громад перебувають під окупацією, а деякі з них, що були звільнені та перебувають безпосередньо у прифронтовій зоні, фактично в повному обсязі втратили власний інфраструктурний та ресурсний потенціал. За оцінками аналітиків системи DREAM, лише у Харківській, Донецькій та Запорізькій областях втрати через руйнування оцінюються в 100 млрд дол., а потреби цих регіонів становлять близько 160 млрд дол., що близько до річного ВВП України за 2025 рік [2]. Водночас можливості державного та місцевих бюджетів є обмеженими через значні витрати на оборону та соціальну сфери. Саме тому відбудова та відновлення українських громад неможлива без повноцінного залучення фінансових ресурсів від міжнародних організацій та співтовариств, а побудова якісної взаємодії між українськими громадами та відповідними суб'єктами є невід'ємною частиною роботи органів державної та місцевої влади, особливо при формуванні повоєнної стратегії розвитку та відновлення.

У науковій літературі питання залучення інвестицій та фінансових ресурсів для розвитку територіальних громад, а також відновлення економіки після кризових явищ досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Красилюк В.Ф., Чорна Ю.А., Бурик З.М. та інші. У їхніх роботах розглядаються питання формування сприятливого інвестиційного клімату, механізми державної підтримки інвестиційної діяльності, а також інституційні інструменти залучення ресурсів на місцевому рівні. Водночас проблема залучення інвестицій та інших ресурсів для відбудови саме прифронтових і деокупованих громад в умовах повномасштабних воєнних дій залишається недостатньо дослідженою та потребує подальшого наукового опрацювання з урахуванням нових безпекових, економічних та інституційних викликів.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що інвестиційний клімат України був не надто сприятливим ще до початку повномасштабного вторгнення, що було пов'язано із корупційними, економічними та політичними ризиками [4]. За оцінками Європейської бізнес-асоціації, середній рівень індексу інвестиційної привабливості у довоєнний період (2014-2021 рр.) становив 2,7

балів із 5 можливих, проте із початком повномасштабного вторгнення відбулося зменшення до 2,17 із поступовим відновленням протягом 2023-2025 рр [7]. Це викликано, передусім, появою ще одного ризик-фактору, а саме військового, що проявляється у прямій загрозі руйнування вже збудованого та невизначеністю стосовно тривалості війни і її територіального охоплення. В таких умовах фінансування проєктів займає довгий час, особливо коли це стосується прифронтових регіонів, адже потенційному інвестору та грантодавцеві потрібно належним чином оцінити усі виклики та загрози. Як приклад можна використати дані Ліги реконструкції України ONOVA, де серед проєктів, що реалізуються за рахунок інвестиційних коштів, найвищий показник успішного виконання маємо по громадах, що знаходяться подалі від фронту. Натомість в Нікопольській та Чернігівській громадах, що мають одні з найвищих інвестиційні ризики, досі не знайдено фінансування по проєктах, що були відкриті ще в 2023-2024 рр [3].

Як було зазначено, для залучення інвестицій важливою є ефективна взаємодія між учасниками. Проте побудова ефективної взаємодії потребує наявності прозорих інструментів планування, моніторингу та реалізації проєктів. У цьому контексті важливим кроком стало створення системи управління відбудовою DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), що дозволила акумулювати інформацію про проєкти відбудови, їхню вартість, джерела фінансування та стадії реалізації. Завдяки відкритості даних та загальному доступу для усіх зацікавлених сторін система сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів. Для громад це також є важливим інструментом залучення фінансових ресурсів, оскільки потенційні донори можуть бачити перелік проєктів, необхідних до реалізації, та оцінювати їхню готовність до впровадження. Також система дозволяє оцінити напрями, по яким здійснюється найбільше інвестицій [6]. Зокрема в процесі реалізації знаходиться близько 145 проєктів та 64 програми в різних регіонах України на загальну суму близько 6,4 трлн грн (Рис. 2). Натомість найбільшу частку становлять об'єкти соціальної інфраструктури, транспорту та енергетики, що збігається із відповідними фінансовими потребами по секторах (Рис. 3).

Важливо зазначити, що в енергетичному секторі відсутнє будь-яке проєктне фінансування, що, на нашу думку, пов'язане із прогалинами в регуляторній політиці цього сектору. Адже, починаючи від започаткування в Україні ринку електричної енергії, було введено поняття «прайс-кепів», фактично штучних обмежувачів ціни на вироблену електроенергію відповідно до часу доби та споживання. Але після того, як рф регулярно почала атакувати об'єкти генерації електроенергії, існуюче рішення позбавило галузь реального потенціалу до залучення фінансових коштів на відновлення зруйнованого та побудову нових об'єктів. Водночас енергетичний сектор, особливо в умовах воєнного стану, є одним із найважливіших, адже від нього залежать багато інших об'єктів соціального та виробничого призначення, включно із тими, що були побудовані за рахунок залучених коштів. Також, варто зазначити, що у прифронтових громадах, що потребують повноцінного відновлення, тобто реінтеграції, у процесі реалізації та будівництва потреба в енергозабезпеченні

побудованого буде одним із найважливіших питань. Разом з тим, український уряд разом із Національною комісією, що здійснює регулювання з питань енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), що є відповідальним органом у цьому секторі, вже напрацьовують можливі рішення та розуміють важливість забезпечення держави профіцитом електроенергії під час повоєнного відновлення. На нашу думку, у цьому випадку, найкращим буде припинення існування відповідних обмежувачів цін, що дасть змогу залучити значні фінансові ресурси в один із найбільш постраждалих напрямів.



Рис. 2. Загальна кількість програм та проектів, що реалізуються за рахунок запозичених коштів, по секторах
Джерело: сформовано за матеріалами [6]



Рис. 3. Загальна сума фінансування по всіх проектах та програмах кожного сектору. млрд. грн.

Важливим є виділити інші можливі напрями вирішення проблем по залученню інвестиційних ресурсів у прифронтові та деокуповані регіони. По-перше, пріоритетним є подальше вдосконалення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, адже в більшості громад районного та

селищного значення серед працівників органу місцевого самоврядування немає відповідних фахівців по залученню інвестицій та здійсненню муніципальних запозичень. Наслідком є те, що близько 80% усіх муніципальних запозичень здійснюють ради міст обласного значення. Натомість в деокупованих громадах поруч існує проблема довготривалого існування військових адміністрацій на місці звичайних органів самоврядування, які не мають відповідного досвіду. Тому громади повинні мати можливість готувати якісні інвестиційні проєкти, проводити аналіз потреб та ефективно комунікувати з потенційними інвесторами. По-друге, важливо забезпечити прозорість використання коштів та розширювати систему страхування інвестицій та гарантій для потенційних фінансових донорів. Важливим позитивним кроком є створення у 2017 році Експортно-кредитного агентства України та подальше розширення його повноважень у 2023 році, що передбачено Законом України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» [1; 5], що фактично створило інституцію, яка займається страхуванням прямих інвестицій в Україну.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, враховуючи вище описане, відбудова прифронтових та деокупованих громад України потребує комплексного та особливого підходу, що викликано перш за все вищими, порівняно з іншими громадами, ризиками, відсутністю належних фахівців та певними прогалинами у державному регулюванні, особливо в енергетичному секторі. Важливо зазначити, що в громадах, де відбулося повне руйнування власного інфраструктурного потенціалу, питання стоїть не лише у відновленні, а в повноцінній реінтеграції, що тягне за собою необхідність належного стратегічного планування та залучення великих обсягів фінансових ресурсів, які державний та місцеві бюджети, через значну переорієнтацію витрат, не спроможні забезпечити самотужки. Подальше вдосконалення інструментів, зокрема цифрових та координаційних, може суттєво підвищити ефективність залучення ресурсів для відновлення постраждалих територій та загального покращення інвестиційного клімату. У випадку загального зростання рівня привабливості, у більшості випадків інвестори та організації будуть самі зацікавлені у співпраці з українськими громадами. У довгостроковій перспективі це сприятиме не лише фізичній відбудові інфраструктури, але й формуванню більш стійкої, конкурентоспроможної та інноваційної економіки на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності : Закон України від, № 1792 : станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#n68> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Інтерактивна мапа проєктів та потреб громад України. Система управління публічними інвестиціями DREAM. URL: <https://map.dream.gov.ua/#5.46/49.837/27.902> (дата звернення: 18.04.2026).
3. Ліга реконструкції України ONOVA. Проєкти. URL: <https://onova.org.ua/en/projects> (дата звернення: 18.04.2026).

4. Страхування інвестицій та воєнних ризиків в Україні. *Inventure*. 10.02.2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/formula/strahuvannya-investicij-ta-voyennih-rizikiv-v-ukrayini> (дата звернення: 18.04.2026).
5. Страхування прямих інвестицій в Україну. *Дія. Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/export/services/strakhuvannya-priamykh-investytsii-v-ukrainu> (дата звернення: 18.04.2026).
6. DREAM Аналітика. Єдиний проєктний портфель держави. *Система управління публічними інвестиціями DREAM*. URL: <https://bi.dream.gov.ua/#/spp> (дата звернення: 18.04.2026).
7. ЕБА (Європейська бізнес-асоціація). Дослідження інвестиційної привабливості України. 22.01.2026. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/> (дата звернення: 18.04.2026).
8. World Bank Group. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. *Новини/події*. 23.02.2026. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 18.04.2026).

Сич Тетяна Володимирівна,
доктор педагогічних наук, професор,
завідувачка кафедри публічної служби та
управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний
університет імені Траса Шевченка»,
м.Лубни, Україна
ORCID ID 0000-0003-0230-3374

ВІД ПОЛІТИКИ ДО ПРАКТИКИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

Проблематика забезпечення гендерної рівності в сучасному суспільстві набуває особливої ваги в умовах трансформації систем публічного управління, освіти та науки. Попри наявність значної кількості міжнародних і національних стратегій, програм і нормативно-правових актів, практична реалізація принципів гендерної рівності залишається недостатньо ефективною. Це проявляється у стійкому розриві між формальним доступом до ресурсів і реальними можливостями впливу на прийняття управлінських рішень.

Статистичні дані свідчать про стійку гендерну асиметрію у сфері прийняття рішень: жінки недостатньо представлені на керівних посадах як у ЄС, так і в Україні. Це зумовлює необхідність дослідження причин розриву між політикою та практикою та пошуку ефективних механізмів його подолання.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до забезпечення гендерної рівності та визначення ключових факторів, що впливають на ефективність її реалізації у публічному управлінні та освітній сфері.

Сучасна політика гендерної рівності ґрунтується на принципах рівного доступу до освіти, праці та участі в управлінні. Однак статистичні дані свідчать про наявність стійкого розриву між формальною рівністю та фактичним становищем.

Зокрема, у країнах ЄС жінки становлять лише близько 33% членів парламентів та урядів, а частка жінок на керівних посадах у 2024 році становить близько 35,2%, що значно менше їхньої частки у загальній зайнятості ($\approx 46\%$) [3]. Це підтверджує існування так званого феномену «скляної стелі», який обмежує кар'єрне зростання жінок.

У сфері освіти та науки простежується інший парадокс: жінки частіше здобувають вищу освіту, однак їх представництво на керівних та наукових позиціях є нижчим. Так, у програмах ЄС жінки становлять 37,8% дослідників, але лише 31% координаторів наукових проєктів [4]. Це явище описується концепцією «leaky pipeline» – поступового зменшення частки жінок на вищих щаблях кар'єри.

В Україні ситуація має подібні, але більш виражені риси. Частка жінок у Верховній Раді становить близько 21,1%, що значно нижче за показники ЄС [7]. У сфері управління жінки займають приблизно 29% керівних посад, хоча становлять понад половину населення.

В освітній сфері спостерігається явище «фемінізації»: близько 80% працівників освіти – жінки, проте лише близько 9% ректорів закладів вищої освіти є жінками [5]. Це свідчить про структурний дисбаланс між участю та управлінням.

Додатковим фактором нерівності є гендерний розрив в оплаті праці, який в Україні сягає понад 20–40% залежно від методики обчислення [6].

Основними причинами розриву між політикою та практикою є:

- формальний характер політик, що не інтегровані у процес прийняття рішень;
- приховані гендерні упередження (implicit bias);
- подвійне навантаження жінок, пов'язане з поєднанням професійної та сімейної ролей;
- нерівність в оплаті праці (gender pay gap);
- відсутність ефективних механізмів менторства та підтримки.

Особливо значущим є феномен «double bind», коли жінки-керівниці стикаються з подвійними стандартами оцінювання: їх критикують як за «надмірну жорсткість», так і за «недостатню рішучість» [1].

Сучасні дослідження спростовують уявлення про «чоловічу» чи «жіночу» природу лідерства. Натомість вони вказують на існування різних стилів управління:

- трансформаційний (характерний для жінок) – орієнтація на людей, мотивацію, розвиток;
- транзакційний (частіше у чоловіків) – орієнтація на результат, контроль [2].

Мета-аналізи показують, що трансформаційний стиль пов'язаний із вищою ефективністю в умовах змін та складних організацій [1]. Водночас загальна

ефективність керівника визначається не статтю, а контекстом і поєднанням стилів.

Отже, сучасний стан забезпечення гендерної рівності характеризується наявністю значного розриву між політичними деклараціями та практичною реалізацією. Жінки активно представлені в системі освіти та праці, проте їхня участь у прийнятті рішень залишається обмеженою.

Ключовими бар'єрами є інституційні недоліки, соціальні стереотипи та нерівномірний розподіл соціальних ролей. Подолання цих проблем можливе через інтеграцію гендерного підходу в управлінські процеси, розвиток інклюзивного лідерства та зміну організаційної культури.

Сучасні організації потребують не протиставлення «чоловічого» і «жіночого» лідерства, а їх синергії, що дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Eagly, A. H., & Carli, L. L. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press. 2007. ULR: <https://psycnet.apa.org/record/2008-01900-000>.
2. Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
3. European Institute for Gender Equality (EIGE). *Gender Statistics Database*. 2024. ULR: <https://eige.europa.eu>
4. Gender in Research and Innovation. *European Commission*. She Figures 2023. ULR: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en
5. Global Education Monitoring Report. *UNESCO*. 2022. ULR : <https://www.unesco.org>
6. Global Gender Gap Report. *World Economic Forum*. 2025. ULR: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
7. Women in National Parliaments. *Inter-Parliamentary Union (IPU)*. 2024. ULR: <https://data.ipu.org/women-ranking/>

Таран Оксана Миколаївна,
кандидат економ. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6226-4907>

Литвиненко Сергій Володимирович,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Прагнення українського суспільства до впровадження прогресивних перетворень, які ґрунтуються на європейських цінностях, обумовлює нагальну потребу у масштабному, оперативному та всеохоплюючому оновленні ефективності системи публічного управління. Основою цього процесу є цілеспрямоване проведення державно-управлінських реформ. У зв'язку з цим реформування системи управління діяльністю суб'єктів публічної сфери виступає одним із ключових завдань сучасної державної політики, адже їх функціонування визначає загальні умови для розвитку підприємницької активності та суспільства. Світовий досвід демонструє, що стратегічне управління є центральним механізмом оптимізації діяльності органів публічної влади. Стратегічне моделювання сфокусовано на розробці та впровадженні інноваційних технологій управління, котрі сприяють формуванню позитивних тенденцій розвитку всієї системи публічного управління в Україні. Водночас необхідно зазначити, що проблема стратегічного управління у контексті діяльності органів публічної влади залишається недостатньо дослідженою у науковій сфері публічного адміністрування, що робить її актуальним напрямом для подальших досліджень.

Стратегічне управління в органах публічної влади спрямоване на вирішення низки ключових завдань, які формують основу їхньої діяльності. Серед основних аспектів варто виділити: забезпечення стратегічної спрямованості всіх управлінських процесів для досягнення узгоджених цілей розвитку; досягнення синергії та консолідації зусиль усіх органів публічної влади задля ефективного використання ресурсів і підвищення результативності; чітке визначення цілей і завдань розвитку, вдосконалення менеджменту, підвищення якості публічних послуг і впровадження дієвого механізму контролю за їх виконанням; оптимізація функціонального потенціалу структурних підрозділів, що працюють у публічній сфері; формування потужного тактичного ресурсного забезпечення для підтримки процесу прийняття рішень у системі державного управління; створення умов для досягнення результативності стратегічних ініціатив, що відкриє нові можливості

для вдосконалення діяльності державних структур; впровадження сучасних інформаційних та соціальних технологій задля оптимізації управлінських процесів; послідовне покращення показників ефективності у визначенні перспективних напрямків роботи в публічній сфері. У цілому стратегічне управління має зосереджуватися на двох ключових питаннях: розробці механізмів реагування на зовнішні зміни та організації ефективного процесу прийняття управлінських рішень. При цьому реалізація зазначених завдань повинна базуватися на дотриманні критеріїв результативності та соціальної відповідальності, що забезпечить довгострокову стійкість публічного управління й орієнтованість на потреби суспільства [3].

Виявлення та аналіз проблем становлять ключову складову процесу проектування показників розвитку органів влади. Це дозволяє ефективно окреслити форми й інструменти для досягнення поставлених цілей і завдань, забезпечуючи реалізацію комплексу заходів та ухвалення виважених управлінських рішень.

Аналіз літератури засвідчує [5], що погляди різних вчених до процесів моделювання стратегічного управління є неоднозначними і тому, зіставляючи їх, нами виділено основні інструменти стратегічного моделювання в публічному управлінні є:

- SWOT-аналіз: Інструмент для оцінки внутрішніх сил (Strengths) і слабкостей (Weaknesses) органу влади, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats);
- PEST-аналіз (або PESTEL): аналіз зовнішнього середовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими факторами;
- сценарне планування: розробка альтернативних моделей розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарії) для прийняття рішень у нестабільних умовах;
- дерево цілей (Target Tree): структурування стратегічних цілей та декомпозиція їх на підцілі та конкретні завдання (від загальної місії до оперативних дій);
- GAP-аналіз (Аналіз розривів): моделювання різниці між поточним станом системи та бажаним майбутнім станом, розробка шляхів подолання цього розриву;
- стратегічне прогнозування: використання методів екстраполяції, експертних оцінок та сценаріїв для визначення тенденцій розвитку.

Ці інструменти допомагають державним службовцям структурувати діяльність, орієнтуючись на суспільні інтереси та ефективно використання ресурсів.

Одним із ключових результатів прогнозування перспективних напрямів у теорії та практиці стратегічного управління в останні десятиліття стало впровадження універсальної методологічної концепції форсайту. Її розвиток і застосування нерозривно пов'язані з сучасними вимогами до ефективності стратегічного управління. Форсайт розглядається як суттєвий інструмент підтримки розвитку цього управлінського підходу, оскільки він забезпечує

глибше розуміння майбутніх тенденцій та сприяє формуванню обґрунтованих стратегій розвитку. Використання форсайту дозволяє прогнозувати можливі зміни в різноманітних сферах діяльності – від економіки та технологій до політики й соціальних процесів, забезпечуючи, таким чином, ширший погляд на потенційні виклики й можливості майбутнього [3].

У сучасному світі, який вирізняється стрімким темпом змін і високою невизначеністю, форсайт-дослідження дедалі активніше проникають у різні сфери діяльності. Завдяки цій методиці формується основа для розроблення середньо- та довгострокових прогнозів у галузі науки, технологій, функціонування підприємств, розвитку окремих галузей, ринків, економічних секторів, регіональних економік і навіть країн [4].

Водночас набуває популярності так званий загальний форсайт, що охоплює не лише соціально-економічні аспекти, але й суспільно-політичні перспективи. На базі результатів форсайт-досліджень сьогодні створюються не лише стратегічні програми науково-технологічного та інноваційного розвитку для провідних країн світу, а й масштабні міжнародні ініціативи, такі як Рамкові програми Європейського Союзу з наукових досліджень та технологічного прогресу [2].

Список використаних джерел

1. Бублик М. І., Лакіза В. В., Шпарик Я. Я. Концепція «форсайт» у розвитку стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20/2023, 27–31
2. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І. Проведення дофорсайтних досліджень: організаційний аспект. *Український соціум*, 2021, № 2 (77), 26–4. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/26_39_No-277_2021_ukr.pdf
3. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2018. Том 54. № 1. С. 19–27. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf>
4. Пасемко Г.П., Таран О.М. Сучасні напрями розвитку публічного управління: стратегічний форсайт як інструмент управління регіональним розвитком. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*, № 1, 2024. С. 109–124. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme01249.html>
5. Хошуляк О. О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. *Інноваційна економіка*, 4, 68–73. 2023. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.10>

Ушкаленко Олександр Володимирович,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління
та адміністрування»
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливого значення набуває ефективна організація комунікації між органами влади та громадськістю. Вона виступає не лише інструментом інформування населення, але й важливим механізмом формування суспільної довіри, забезпечення відкритості діяльності органів влади та активного залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень [8, с. 12–14].

В умовах розвитку демократичного суспільства комунікація перестає бути одностороннім процесом передачі інформації, а набуває характеру взаємодії, що передбачає діалог, партнерство та співпрацю між владою і громадськістю. На регіональному рівні комунікативні зв'язки мають особливу значущість, оскільки саме тут формується безпосередній контакт між владними структурами та населенням. Регіональні органи влади є найближчими до громадян інституціями, що забезпечує можливість оперативного реагування на їх потреби, запити та проблеми. В умовах децентралізації влади ефективна організація комунікації стає одним із ключових чинників підвищення якості управління, адже розширення повноважень на місцях вимагає більшої відкритості та відповідальності перед громадою [3, с. 34–36]. Слід зазначити, що комунікація в системі публічного управління є складним і багатовимірним процесом обміну інформацією між владою та суспільством. Вона включає не лише передачу інформації від органів влади до громадян, але й отримання зворотного зв'язку, аналіз громадської думки та врахування інтересів різних соціальних груп [6, с. 56–58].

У цьому контексті зв'язки з громадськістю виступають як складова стратегічного управління, спрямована на формування довіри, забезпечення прозорості діяльності органів влади та підвищення рівня їх легітимності [8, с. 18–21]. Науковці підкреслюють, що ефективна комунікація є фундаментом демократичного врядування, оскільки вона сприяє розвитку громадянського суспільства та забезпечує реальну участь населення у процесах прийняття рішень [6, с. 60–63]. Саме завдяки комунікації відбувається узгодження інтересів держави та громадян, формується соціальний консенсус та зменшується рівень конфліктності у суспільстві. Організація комунікативних зв'язків на регіональному рівні характеризується високим ступенем наближеності до громадян, що дозволяє більш точно враховувати соціально-економічні,

культурні та демографічні особливості конкретних територій [3, с. 37–39]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності комунікаційної політики та забезпечує більш адресний підхід до вирішення проблем населення. Як зазначають науковці, розвиток комунікації на цьому рівні сприяє підвищенню рівня довіри до влади, зниженню соціальної напруги та формуванню позитивного іміджу державних інституцій [3, с. 40–42].

Важливим елементом організації комунікативних зв'язків є створення спеціалізованих структурних підрозділів – прес-служб та відділів комунікацій. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні системності та ефективності взаємодії органів влади з громадськістю [2, с. 15–18]. До основних функцій таких підрозділів належать: інформування населення про діяльність органів влади; організація взаємодії із засобами масової інформації; забезпечення ефективного зворотного зв'язку; формування та підтримка позитивного іміджу органів влади [2, с. 19–21]. Крім того, прес-служби виконують аналітичну функцію, здійснюючи моніторинг громадської думки та медіапростору, що дозволяє оперативно реагувати на інформаційні виклики та кризові ситуації. Наявність таких структур сприяє підвищенню професійного рівня комунікаційної діяльності та забезпечує її стратегічну спрямованість [7, с. 10–13]. Традиційні форми комунікації, такі як пресконференції, брифінги, публічні звіти, громадські слухання та взаємодія із засобами масової інформації, залишаються важливими інструментами взаємодії з громадськістю [4, с. 29–32]. Вони забезпечують базовий рівень інформування населення, сприяють формуванню громадської думки та дозволяють громадянам отримувати офіційну інформацію з перших джерел [7, с. 25–27].

Разом з тим, у сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій особливого значення набувають цифрові канали комунікації. До них належать офіційні вебсайти органів влади, сторінки у соціальних мережах, електронні петиції, онлайн-консультації та інші інструменти електронної демократії [7, с. 14–17]. Використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити оперативність комунікації, забезпечити доступність інформації для широких верств населення та створити умови для інтерактивної взаємодії [7, с. 18–20]. Цифровізація комунікацій відкриває нові можливості для залучення громадян до управлінських процесів. Зокрема, електронні платформи дозволяють проводити громадські обговорення, опитування, консультації та інші форми участі, що сприяє підвищенню рівня громадянської активності. Водночас це вимагає від органів влади нових підходів до організації комунікації, зокрема підвищення рівня цифрової компетентності працівників та забезпечення кібербезпеки. Комунікація є ключовим чинником формування довіри громадян до органів влади. Вона забезпечує прозорість діяльності, підзвітність та відкритість управлінських процесів [5, с. 3–5]. Чим більш відкритою є влада, тим вищим є рівень довіри до неї з боку громадян. Особливо важливою є роль комунікації в умовах кризових ситуацій, коли від своєчасності, достовірності та повноти інформації залежить рівень суспільної стабільності та безпеки [5, с. 6–8]. Водночас, незважаючи на значний прогрес у розвитку комунікацій, сьогодні існує низка проблем в організації комунікативних зв'язків між органами влади

та громадськістю. Серед основних проблем можна виокремити такі як низький рівень довіри до влади, недостатню відкритість інформації, обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, недостатній розвиток механізмів зворотного зв'язку [9, с. 45–48]. До цього переліку також можна додати нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, низький рівень медіаграмотності населення та недостатню координацію між різними органами влади у сфері комунікації. Ці чинники негативно впливають на ефективність комунікаційної діяльності та потребують комплексного і системного вирішення. Перспективи розвитку комунікативних зв'язків пов'язані насамперед із впровадженням електронного урядування, розвитком цифрових платформ та підвищенням рівня відкритості влади [10, с. 51–54]. Сучасні тенденції свідчать про необхідність переходу від традиційної односторонньої моделі комунікації до інтерактивної, яка передбачає активну участь громадян у процесах управління [10, с. 55–57]. У цьому контексті важливим є розвиток партнерських відносин між владою та громадськістю, заснованих на принципах довіри, взаємоповаги та відповідальності. Органи влади повинні не лише інформувати громадян, але й залучати їх до спільного вирішення суспільно важливих проблем. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та зміцненню демократичних інститутів.

Висновки. Отже, організація комунікативних зв'язків з громадськістю є важливим і невід'ємним елементом діяльності органів публічної влади на регіональному рівні. Вона забезпечує ефективний обмін інформацією, сприяє залученню громадян до управлінських процесів та формує довіру до влади. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток цифрових форм комунікації та впровадження інноваційних підходів до взаємодії з громадськістю. Удосконалення комунікаційних механізмів є необхідною умовою розвитку демократичного суспільства, підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку регіонів. Від того, наскільки ефективно органи влади зможуть налагодити діалог з громадськістю, залежить рівень соціальної стабільності, довіри та загального добробуту суспільства.

Список використаних джерел

1. Булгаков Д. О. Комунікаційна діяльність органів влади. *Політичне життя*. 2024. С. 29–38.
2. Гавкалова Н., Щетініна Т. Формування структурних підрозділів органів влади з питань комунікації. *Вісник ПДАУ*. 2024. С. 15–21.
3. Дегтяр А. О., Заблоцький В. В. Сучасні тенденції формування комунікації на регіональному рівні. 2022. С. 34–42.
4. Колянко О. В. Взаємодія органів державного управління і громадськості. *Вісник ЛТЕУ*. 2021. С. 22–27.
5. Корнієвський О. А. Комунікація влади та громадськості в умовах воєнного стану. *Політичне життя*. 2025. № 1. С. 3–8.
6. Михайловська О. В. Комунікативна взаємодія органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1(5). С. 56–63.

7. Панадій К. Механізми комунікації органів публічної влади з громадськістю. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. С. 10–20.
8. Торхова Н. Система зв'язків з громадськістю в органах публічного управління. 2021. С. 12–21.
9. Черповицька І. Ю. Форми комунікації громадянського суспільства і влади. 2022. С. 45–48.
10. Шотурма Н. В. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. 2021. С. 51–57.

Husenko Angela Anatoliivna,

Senior Lecturer,

Department of Public Management and Administration
and International Economy,

Mykolaiv National Agrarian University,

Mykolaiv, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3989-2400>

Husenko Vladyslav Anatoliiovych,

Student, 121 Software Engineering

Taras Shevchenko National University of Kyiv,

Kyiv, Ukraine

THE EVOLUTION OF E-GOVERNMENT: FROM THE FIRST INFORMATION SYSTEMS TO MODERN CLOUD SOLUTIONS

Modern public administration is impossible without the effective use of information technologies. E-Government has gone through a complex, multi-stage path of development – from the first information systems focused primarily on the automation of internal document management, to modern digital ecosystems that ensure data integration, openness, and transparency of public processes.

The introduction of cloud technologies and analytical systems based on big data makes it possible to improve decision-making efficiency, ensure the accessibility of public services, and integrate different levels of governance, while digital transformation is becoming a key tool for increasing the effectiveness of public authorities and local self-government, ensuring transparency, openness, and accountability of management processes [1].

This paper analyses the historical development of e-government in Ukraine and globally, identifies key technological stages, and examines contemporary challenges of digital transformation in the public sector.

In the early stages of development (1980–2000), information systems in the public sector were used primarily as a tool to increase the efficiency of administrative activities; however, they had limited functionality and did not provide for broad interaction with citizens. Further development in 2000–2010 was characterized by the creation of government web portals and e-services that provided access to information and certain administrative services. It was during this period that the foundations of

modern e-government were laid as an instrument of communication between the state, business, and citizens.

To clearly illustrate the evolution of e-government, a summary table of the key stages of its development is proposed:

Table 1.

Stages of E-Government Evolution

Stage	Years	Key characteristics	Technologies & services	Orientation/focus
Initial	1980–2000	Internal automation of government bodies, document management	Local information systems, databases	Improving the efficiency of internal processes
E-government formation	2000–2010	Creation of web portals and e-services, access to information	Government portals, e-services, basic online services	Communication between the state, business, and citizens
Digital transformation	2010–2015	Service integration, process automation, beginning of analytics	ERP systems, integrated portals, basic analytical tools	Optimization of management processes, beginning of data analytics
Modern stage	2016–present	Cloud technologies, Big Data, AI, blockchain, "digital state"	"Diia" platform, smart city, e-democracy, analytical platforms	User-centred orientation, transparency, efficiency, security

The current stage of e-government development is associated with the introduction of cloud technologies, big data analytics, artificial intelligence, blockchain solutions, and the implementation of the concept of a "digital state" — notably through the introduction of the "Diia" platform, which integrates public services in a unified digital environment and provides citizens with online access to administrative services [2]. According to international assessments, Ukraine demonstrates significant progress in the development of digital governance, particularly in terms of GovTech and e-Government Development indicators.

The use of cloud computing in public administration provides scalability, flexibility, and accessibility of information systems, significantly reduces infrastructure costs, and improves data processing efficiency. Combined with artificial intelligence and big data analytics technologies, this enables public authorities to forecast socio-economic processes, automate management decision-making, and increase the effectiveness of public policy implementation [3].

In turn, artificial intelligence technologies facilitate the automation of complex analytical processes, while blockchain increases the level of security and trust in public services [1].

Digital transformation is becoming a key tool for increasing the effectiveness of public authorities and local self-government, ensuring transparency, openness, and accountability of management processes [1]. The introduction of e-government makes it possible not only to optimize internal public administration processes, but also to significantly improve the quality of administrative services provided to the population, making them more accessible, faster, and more convenient. According to international organisations, the development of digital governance contributes to increasing the level of trust in state institutions, reducing administrative costs, and improving the quality of public services [4].

An important aspect of the development of e-government is its role in ensuring national security, especially in the context of hybrid threats.

In current conditions, the issue of cybersecurity as a component of e-government is of particular relevance, which is associated with the growing number of cyber threats and the need to protect state information resources [4]. The development of cybersecurity systems, the use of analytical platforms, and digital communication channels contribute to increasing the resilience of the state to external and internal challenges.

At the level of local self-government, digitalization opens up new opportunities for the development of territorial communities. The implementation of "smart city" concepts, e-services, and e-democracy platforms enables more active citizen involvement in decision-making processes, increases the efficiency of resource management, and promotes the sustainable development of territories. The digitalization of territorial communities contributes to the development of e-services, improved resource management efficiency, and greater citizen participation in decision-making processes [5].

An analysis of the stages of e-government evolution reveals a gradual transition from the internal automation of government bodies' activities to the creation of a full-fledged digital environment for interaction between the state, citizens, and businesses. Whereas in the early stages the main focus was on improving information processing efficiency, the current stage is characterized by a user-centred approach, the development of proactive services, and the integration of innovative technologies.

A distinctive feature of the current stage is the active use of cloud computing, big data, and artificial intelligence, which makes it possible not only to optimize management processes, but also to forecast socio-economic trends and improve the quality of management decisions. Looking ahead, the development of e-government is linked to the formation of a «smart government», where data, digital platforms, and a high level of digital competencies – among both citizens and public servants – will play a key role.

At the same time, the process of digital transformation is accompanied by a number of significant challenges. These include an insufficient level of digital literacy among the population, cybersecurity risks, limited financial resources, and the need to improve the regulatory and legal framework in line with contemporary technological changes [2, 5]. Particular attention is required to the issues of personal data protection and information security, which are critically important conditions for citizens' trust in e-services.

Thus, the evolution of e-government reflects the general trends in the development of the information society and the digital economy. The integration of modern IT technologies into the public administration system is a necessary condition for increasing the effectiveness of state power, ensuring the transparency of management processes, and forming an innovative model of state development. Further development of e-government requires a comprehensive approach that includes technological innovation, improvement of the legislative framework, and development of digital competencies among public servants and citizens.

References

- 1.Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Tsyfrova derzhava (proiekt «Diia»): analitychni materialy ta zvity. 2023.
- 2.OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris, 2022.
- 3.Yaremenko S. M. Vykorystannia Big Data ta AI u derzhavnomu upravlinni. *Ekonomika ta derzhava*. 2024. № 3. S. 55–61.
- 4.Sydorenko V. O. Kiberbezpeka yak element tsyfrovoho uriaduvannia. *Naukovi perspektyvy*. 2022. № 5. S. 112–118.
- 5.Dmytruk I. P. Rozvytok elektronnykh servisiv u terytorialnykh hromadakh. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2023. № 2. S. 78–85.

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

Васиньова Надія Сергіївна,

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

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

Даценко Юлія Миколаївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 Публічне
управління та адміністрування освітньої програми
«Територіальне управління та місцеве самоврядування»
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК УМОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Корупція в органах місцевого самоврядування є однією з найбільш небезпечних загроз для демократичного розвитку та ефективного функціонування територіальних громад. Вона підриває довіру населення до влади, знижує якість управлінських рішень та ускладнює реалізацію стратегій сталого розвитку. В умовах децентралізації та розширення повноважень місцевих органів влади питання запобігання та протидії корупційним практикам набуває особливої ваги, адже саме на місцевому рівні формується середовище, яке безпосередньо впливає на добробут громадян.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю інтеграції України до європейського правового простору, де боротьба з корупцією визначається ключовим критерієм ефективності управління та передумовою отримання міжнародної підтримки. Запровадження дієвих антикорупційних механізмів, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та формування культури доброчесності серед посадових осіб є необхідними умовами для забезпечення прозорості, підзвітності та сталого розвитку громад.

Таким чином, дослідження шляхів запобігання і протидії корупції в органах місцевого самоврядування має не лише теоретичне, а й значне практичне значення, оскільки сприяє виробленню ефективних управлінських рішень, підвищенню рівня довіри громадян та формуванню основ сталого розвитку територіальних громад.

Питання запобігання та протидії корупції в органах місцевого самоврядування розкрито у низці нормативно-правових документів та наукових праць. Зокрема, у Конституції України, Законі «Про запобігання корупції» (2014), Законі «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) визначено правові засади антикорупційної політики [5; 8; 9]. Наукові дослідження (Н. Васиньова, О. Кохан, Т. Кравченко, О. Захарчук, В. Щегорцова) висвітлюють напрями та механізми протидії корупції, враховуючи євроінтеграційний контекст та правові передумови [1; 6; 7; 10; 11]. Аналітичні матеріали НАЗК та Індекс сприйняття корупції (2025) відображають сучасний стан проблеми, а практичні приклади цифрових рішень (З. Сірик, П. Касьяненко) демонструють інноваційні інструменти запобігання корупційним ризикам [2; 4; 10]. Утім, питання запобігання та протидії корупції в органах місцевого самоврядування потребує подальшого дослідження

Метою статті є аналіз нормативно-правових документів у сфері запобігання та протидії корупції в органах місцевого самоврядування, а також виокремлення комплексу взаємопов'язаних шляхів, що забезпечують прозорість, ефективність та підзвітність діяльності органів влади.

Особливістю органів місцевого самоврядування є те, що вони найбільш наближені до територіальних громад та розв'язують значну частину місцевих справ, діючи в межах закону, під свою відповідальність та в інтересах населення. Науковці відзначають, що органами місцевого самоврядування проводиться відповідна робота щодо соціально-економічного та культурного розвитку відповідних територій, тому уже стало очевидним, що без створення системних механізмів запобігання корупції на місцевому рівні національні антикорупційні дії можуть повністю зневірюватися [7].

Чинними нормативно-правовими актами передбачені наступні механізми запобігання корупції в органах місцевого самоврядування.

1. Встановлено такі види обмежень: обмеження щодо використання службових повноважень чи свого становища; обмеження щодо одержання подарунків; обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності; обмеження після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави, місцевого самоврядування; обмеження спільної роботи близьких осіб.

2. Врегульовано питання конфлікту інтересів, зокрема передбачено заходи зовнішнього та самостійного врегулювання конфлікту інтересів.

3. Встановлено правила етичної поведінки, зокрема для посадових осіб органів місцевого самоврядування. Під такими правилами варто розглядати загальні обов'язкові вимоги, що встановлюються до посадових осіб органів місцевого самоврядування, за недодержання яких відповідні особи притягуються до відповідальності.

4. Передбачено спеціальну перевірку з метою підвищення якості відбору кандидатів на зайняття посад, пов'язаних з виконанням функцій органів місцевого самоврядування.

5. Посилена відповідальність за корупційні правопорушення, яка передбачає цілий комплекс заходів.

Практика показує кілька проблем, що заважають ефективній реалізації цієї політики. Складність подолання корупції сьогодні пов'язана ще з тим, що у таких протиправних діях зацікавлені не тільки представники органів місцевого самоврядування, а й бізнесмени та пересічні громадяни. Люди схильні дати хабаря, навіть коли в них не вимагають, з метою мати рішення на свою користь у найкоротші терміни [9].

Але, за результатами опитування «Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність», проведеного соціологічною компанією Info Sapiens на питання: «Чи стикалися Ви з корупцією при зверненні до органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування за отриманням різних адміністративних послуг та документів протягом останніх 12 місяців – тобто Ви давали або від Вас вимагали хабаря, використовували зв'язки тощо?» загалом 4,5% українців, які отримували адміністративні послуги в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, виступали у ролі ініціаторів корупційних ситуацій. Ця частка значуще знизилася, порівняно з 2023 роком, коли становила 12,1%. Респонденти зауважують, що посадовці виступають ініціаторами корупційних ситуацій частіше: про це кажуть 15,5% респондентів, які контактували з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування [2]. Результати опитування наведені на рис. 1



Рис. 1. Ініціатори корупційних ситуацій

Як свідчать дані, представлені на рисунку, у 2024 році частка ініціювання корупційних ситуацій посадовими особами становить 15,5 %, тоді як серед відвідувачів – 4,5 %. Порівняно з попередніми роками спостерігається певна позитивна динаміка зменшення показників, однак рівень залученості посадовців до корупційних практик залишається суттєвим. Це вказує на наявність внутрішніх інституційних проблем у системі місцевого самоврядування та недостатню ефективність превентивних механізмів.

У цьому контексті слушною є позиція О. Кохана, який наголошує, що вирішення проблеми корупції в органах місцевого самоврядування неминуче пов'язане з удосконаленням правового регулювання, яке має бути консистентним, ефективним і рішучим у впровадженні. Досягнення прогресу потребує системного підходу, зокрема виявлення прогалин у законодавстві та їх усунення шляхом уточнення й гармонізації нормативно-правових актів [6].

Водночас здійснений аналіз дає підстави стверджувати, що в Україні сформовано відповідну законодавчу базу та інституційну систему антикорупційних органів. Проте наявність нормативних приписів сама по собі не

гарантує їх результативної реалізації. Практика засвідчує, що формального правового забезпечення недостатньо без належного рівня управлінської культури, внутрішнього контролю та формування культури доброчесності.

У зв'язку з цим, варто застосовувати й інші підходи для запобігання та протидії корупції, а саме:

1. Формування активної громадянської позиції щодо боротьби з корупцією у свідомості суспільства, залучення громадських організацій до боротьби з корупцією;

2. Підвищення офіційної заробітної плати посадових осіб, що в свою чергу нівелює потребу у збагаченні з незаконних джерел;

3. Відкритість та прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, достатній рівень поінформованості осіб, що звертаються до відповідного органу.

Ключовим чинником відкритої діяльності місцевих органів є вільний доступ громадян до необхідної інформації, що може забезпечуватись шляхом розміщення інформації безпосередньо у приміщенні певного органу, забезпечення належної роботи телефонної довідки та за необхідності консультативних кабінетів. Актуальним нині є надання консультацій на необхідну інформацію у онлайн режимі за допомогою Інтернет ресурсів, що своєю чергою зменшить частоту особистих контактів з посадовими особами органів місцевого самоврядування, а у свою чергу корупційних ризиків.

Ураховуючи аналіз джерельної бази та нормативно-правових документів, доцільно виокремити комплекс взаємопов'язаних шляхів запобігання і протидії корупції в органах місцевого самоврядування, реалізація яких сприятиме підвищенню інституційної спроможності та забезпеченню сталого розвитку територіальної громади. До ключових шляхів ми відносимо наступне:

1. Оцінка корупційних ризиків та розроблення заходів щодо їх усунення (обов'язкова лише для міських рад).

2. Антикорупційна програма (наразі відсутні вимоги обов'язковості для органів місцевого самоврядування). Хоч більшість малих і середніх громад не зобов'язані ухвалювати антикорупційну програму, але її наявність і реалізація – маркер доброчесності для мешканців та інвесторів. Щоб полегшити роботу уповноваженим, НАЗК у жовтні 2025 року презентувало Посібник з розробки Антикорупційної програми, що трансформує теоретичні антикорупційні принципи у практичний покроковий план для кожної громади.

3. Уповноважений підрозділ (уповноважена особа). Контроль уповноваженого підрозділу (особи) з питань запобігання та виявлення корупції за діяльністю посадової особи, органу, тощо (відсутні вимоги для органів місцевого самоврядування).

4. Прозорість виконання функцій посадової особи, органу, тощо; (Єдиний веб-портал використання публічних коштів, реєстр декларацій, електронні закупівлі, доступ до публічної інформації, конкурсний відбір на посади, спеціальна перевірка).

5. Цифровізація адміністративних процедур.

6. Громадський контроль (Антикорупційна рада, консультації з громадськістю).
7. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (внутрішня політика, правила (кодекс) етичної поведінки).
8. Постійне удосконалення системи внутрішнього контролю та регулярний моніторинг корупційних ризиків.
9. Систематична перевірка знань працівників з питань дотримання антикорупційного законодавства та рівня етичної обізнаності, відповідальності.
10. Проведення семінарів, тренінгів та інших заходів з підвищення інформованості.
11. Розвиток партнерства з закладами вищої освіти:
 - залучення науковців до проведення незалежної оцінки корупційних ризиків;
 - організація спільних досліджень та аналітичних експертиз;
 - розроблення освітніх програм і тренінгів з антикорупційної тематики;
 - проведення публічних дискусій, круглих столів, просвітницьких заходів;
 - формування кадрового резерву на засадах доброчесності;
 - впровадження науково обґрунтованих моделей управління корупційними ризиками.

Список використаних джерел

1. Васиньова Н. С. Напрями протидії корупції в умовах Євроінтеграційних процесів: ціннісно-етичний вимір. *Moderní aspekty vědy: XLI. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, 2024. str. 364. §1.2 С. 19–30 URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-42.pdf>
2. Дослідження корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/doslidzhennya-koruptsiyi/?tab=31495> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Захарчук О.З. Запобігання корупції в органах місцевого самоврядування URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/55_2015/32.pdf (дата звернення 16.01.2026).
4. Індекс сприйняття корупції 2025 URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 10.04.2026)
5. Конституція України від 28.06.1996 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2026)
6. Кохан О. І. Боротьба з корупцією в органах місцевого самоврядування: правові передумови та шляхи подолання. *Наукове фахове видання: Серія право*. Вип. 82. URL: <http://visnykpravo.uzhnu.edu.ua/article/view/304722/296582> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Кравченко Т. А. Особливості формування комплексного механізму протидії корупції в органах місцевого самоврядування в Україні. *Держава та регіони*. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2012/31.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

8. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. Дата оновлення: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

9. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

10. Сірик З.О., Касьяненко П.Г. Цифрові рішення в запобіганні корупції на публічній службі в органах місцевого самоврядування Львівщини. URL: http://re.gov.ua/re202502/re202502_019_ (дата звернення: 10.04.2026).

11. Щегорцова В. М. Шляхи запобігання і протидії корупції в органах публічного управління України. *Державне будівництво*. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2012_2_40.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

Григоренко Анастасія Сергіївна,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

групи ПУА-м1/2 спеціальності

D4 Публічне управління та адміністрування

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

e-mail: agrigorenko603@gmail.com

ORCID: 0009-0008-1703-3665

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою визначається рівнем мотивації посадових осіб, оскільки від цього залежить не лише продуктивність праці, а й якість надання адміністративних та соціальних послуг громадянам. У сучасних умовах реформування адміністративно-територіальної системи України, децентралізації повноважень і посилення ролі місцевих рад мотивація праці стає критичною складовою ефективного управління. Низька мотивація працівників органів місцевого самоврядування призводить до збільшення плинності кадрів, зменшення ініціативності, недостатньої залученості у виконання стратегічних завдань громади, а також підвищує ризик виникнення корупційних проявів та зниження довіри громадян до органів влади. У цьому контексті питання стимулювання праці посадових осіб є не лише науковою, а й практичною проблемою, вирішення якої потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні, нематеріальні та кар'єрні стимули.

Мотивація праці розглядається як система стимулів, яка спонукає особу до активної та цілеспрямованої діяльності. Теоретичні концепції мотивації, такі як піраміда потреб Маслоу або двофакторна теорія Герцберга, визначають ключові елементи стимулювання працівників: базові матеріальні потреби, потреби в безпеці та соціальні потреби, а також фактори самореалізації та професійного розвитку. Для посадових осіб місцевого самоврядування це означає, що ефективна система мотивації повинна включати не лише зарплату та премії, а й

елементи визнання заслуг, участі у прийнятті рішень та кар'єрного зростання [3]. З точки зору сучасного менеджменту публічної служби, мотивація є ключовим фактором забезпечення ефективності управлінських процесів, оскільки від рівня залученості працівника залежить якість прийняття рішень, оперативність виконання завдань та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В Україні система мотивації посадових осіб місцевого самоврядування на практиці в основному зосереджена на матеріальних стимулах. Серед них виділяють основну заробітну плату, надбавки за досягнення конкретних результатів, премії за виконання планових завдань та соціальні гарантії у вигляді відпусток, медичного страхування та компенсацій за використання особистого транспорту. Проте практично відсутні ефективні механізми нематеріальної мотивації. Це проявляється у недостатньому визнанні досягнень, обмеженій участі працівників у прийнятті управлінських рішень, а також у відсутності системи постійного професійного розвитку та навчання. У результаті молоді та перспективні фахівці не зацікавлені залишатися у сфері місцевого самоврядування, тоді як досвідчені кадри обмежено стимулюються до впровадження інноваційних підходів та активної участі у стратегічних процесах.

Зарубіжний досвід демонструє, що комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні, нематеріальні та кар'єрні стимули, забезпечують високий рівень продуктивності, задоволеності працею та утримання кадрів у публічній службі. Наприклад, у країнах Європейського Союзу широко застосовуються бонуси за досягнення ключових показників ефективності, довгострокові премії, соціальні пакети та страхування. Нематеріальні стимули передбачають участь працівників у стратегічних управлінських рішеннях, публічне визнання заслуг, організацію навчальних програм, тренінгів та програм професійного розвитку. Особлива увага приділяється кар'єрним перспективам, де професійний розвиток безпосередньо пов'язаний з можливістю просування на керівні посади. У США, наприклад, система мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, чітко визначені KPI, регулярну оцінку ефективності роботи та інтеграцію навчання і професійного розвитку у щоденну практику управлінців. Це дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, а й створювати умови для стабільного професійного зростання та залучення талановитих кадрів.

Порівняння українських та зарубіжних практик мотивації дозволяє виявити ключові проблеми та потенційні шляхи їх подолання. Основною слабкістю української системи є недостатнє використання нематеріальних методів мотивації та відсутність системного підходу до поєднання різних видів стимулів. Зарубіжні моделі демонструють, що ефективність мотивації підвищується саме завдяки інтеграції матеріальних та нематеріальних стимулів, впровадженню програм професійного розвитку та системи визнання заслуг. Адаптація таких практик до українських реалій повинна враховувати фінансові можливості органів місцевого самоврядування, соціально-культурні особливості регіонів та нормативно-правові рамки [3, ст. 194].

Для підвищення ефективності органів місцевого самоврядування в Україні доцільно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, впроваджувати

системи визнання досягнень, залучати працівників до прийняття управлінських рішень, організовувати програми професійного розвитку та навчання, забезпечувати чітку кар'єрну траєкторію. Важливо також адаптувати міжнародний досвід до національних умов, розробляючи гнучкі механізми мотивації, які враховують соціальні потреби, психологічні особливості та професійні цілі працівників. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на створення адаптованої моделі мотивації, що забезпечить баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами, підвищить задоволеність роботою та рівень продуктивності посадових осіб місцевого самоврядування [1, ст. 472].

Таким чином, мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування є ключовим фактором підвищення ефективності місцевого управління. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показує, що комплексна система стимулів, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та кар'єрні фактори, дозволяє підвищити продуктивність, утримувати кваліфіковані кадри та підвищувати якість надання адміністративних послуг громадянам. Впровадження таких підходів в Україні потребує врахування національних особливостей, фінансових можливостей та нормативно-правових рамок, проте має потенціал суттєво підвищити ефективність роботи місцевого самоврядування та задоволеність працівників своєю діяльністю.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Державне управління: основи теорії та практики. Київ: *Юрінком Інтер*, 2016. 576 с.
2. Куйбіда В. С., Негода В. А. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: НАДУ, 2018. 312 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія, методи, практика. Київ: КНЕУ, 2014. 344 с.
4. Державна служба України з питань місцевого самоврядування. *Публічна служба в Україні: сучасні тенденції розвитку*. Київ, 2020.

Гудименко Дмитрій Романович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
юридичного факультету

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
м. Дніпро, Україна

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ У ФРАНЦІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Україна сьогодні захищає свій суверенітет та особистий шлях розвитку, свою унікальність як народу та країни. Україна, обравши стратегічний курс на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі [2], здійснює реформування управління державою відповідно до євроінтеграційних вимог. Одна з таких змін – реформа децентралізації, яка продовжується в умовах воєнного стану в країні. Маючи позитивні результати цієї реформи, важливим є розумне запозичення досвіду Франції, яка з часів 1982 року досягнула значних успіхів у процесі децентралізації.

На початку української реформи велика увага була приділена саме французькій моделі місцевого самоврядування, яка заснована, з одного боку, на виборності представницьких та виконавчих органів на первинному рівні самоврядування (у громадах, комунах) та, з другого – призначенні з «центру» повноважних представників державної влади (комісарів, префектів тощо) на регіональному рівні [4, с. 219–220].

Власне проблемам французької децентралізації та її впливові на країну було присвячено праці науковців, таких як: М. Росенко, В. Маклаков, Л. Пустовойт, С. Матей, П. Ворона, О. Лазор, О. Фролов, В. Грובה та ін..

Система місцевого самоврядування України багато в чому схожа на французьку, саме тому важливим є окреслення початку та ходу реформ децентралізації у Франції. Початок реформи децентралізації у Франції датують 1982 р., за часів президенства Франсуа Міттерана, проте справжні спроби реформи децентралізації мали місце ще з 1960-тих років – часів президентства Шарля де Голля. З початку свого президенства, де Голль створив централізовану державу, щоб подолати післявоєнну кризу Франції, проте, коли криза минула, надмірна централізація країни почала негативно впливати на розвиток держави, тож де Голль запропонував цілковито новий підхід до місцевого самоврядування та його взаємодії з центральною владою. Проте, через своєрідний скептицизм тогочасних французів, реформа не отримала достатньої підтримки, адже всього лише 47.59% населення підтримали реформу де Голля, а 52.41% проголосували проти, проте це дало поштовх майбутнім змінам [1, с. 196].

По-справжньому, процес розпочався з введенням законів Гастона Дефера, міністра внутрішніх справ в уряді Міттерана та Моруа. З 1982 року по 1999 рік відбувся розподіл компетенцій між комунами, департаментами, регіонами і центральною владою. Після цієї реформи децентралізації Франція стала такою, якою вона є зараз, а саме чітко поділена на декілька рівнів місцевої влади – комуна, департамент, регіон. Кількість комун після реформи становила 36 700, з середньою кількістю населення кожної комуни у 380 осіб.

Якщо розглядати процес децентралізації більше детально, то слід звернутися до Конституції Франції, згідно зі ст.72 якої – «Відповідно до передбачених законом умов територіальні колективи вільно управляються виборними радами (*conseils elus*), наділеними повноваженнями регламентарного характеру» [3, с. 47]. Відповідно до Закону Франції № 82-213 від 2 березня 1982 року «Про права і свободи комун, департаментів і регіонів» - головним представницьким органом регіону є регіональна рада, члени якої обираються шляхом загальних і прямих виборів за пропорційною виборчою системою. Основним нормативно-правовим актом, що здійснює регулювання повноважень регіонів, є Загальний кодекс територіальних громад. Рада обирає голову, який одночасно є представником виконавчої влади в регіоні. Повноваження голови досить великі, адже він готує проекти рішень регіональної ради, зокрема проект бюджету регіону, скликає раду та головує на її засіданнях. Контроль за законністю рішень регіональної ради здійснює регіональний префект. Регіональний префект має не тільки контрольні чи представницькі повноваження, але й достатні компетенції для вирішення питань соціально-

економічного розвитку та облаштування території всього регіону [6; ст. L4132-24].

Наступним за розміром рівнем стали департаменти, на які в основному покладалися обов'язки пов'язані з соціальним забезпеченням, наприклад забезпечення житлом, охорона навколишнього середовища, благоустрій навчальних закладів. Важливим є рівень комуни, які окрім звичайних питань локального характеру – організація місцевих виборів, облаштування зон відпочинку, за Законом тепер мають у своєму підпорядкуванні економіку комуни та питання земельного характеру.

Багато в чому поняття комуни Франції збігається з поняттям української територіальної громади, бо, згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 – «Первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста» (ст. 6) [5].

Значне місце в організації децентралізації мають об'єднання комун, які в результаті такого об'єднання мають змогу реалізувати великі проекти з точки зору фінансування. Така практика знайшла схвалення у Франції, що призвело до того що такі об'єднання на державному рівні визнаються юридичними особами та мають певний рівень самостійності, в тому числі фінансової. Так, згідно з «Загальним кодексом територіальних громад» від 24 лютого 1996 року, об'єднання комун мають у своїх повноваженнях можливість самостійно вирішувати питання щодо : захисту і розвитку навколишнього середовища, де це можливо, в рамках відомчих планів і підтримки дій з контролю попиту на енергію; політики щодо житла та середовища проживання; створення, розвитку та утримання доріг та інших проблемних сфер, які не завжди може вирішити одна комуна без зовнішньої підтримки.

Наступний важливий етап децентралізації – це реформи, які були проведені за президента Франції Франсуа Олланда, у якій науковці виділяють три основні напрями: 1) акцент на роль регіонів у сфері місцевого самоврядування, збільшення їх розміру та закріплення важливості у територіальному управлінні; 2) приєднання більшості комун до «метрополій», що підвищило б ефективність самоврядування; 3) розподілення повноважень органів самоврядування різних рівнів з метою зменшення витрат на обслуговування органів місцевої влади [7].

Зросла також роль метрополій у житті Франції, адже саме вони мали найбільше коло повноважень серед усіх органів місцевої влади. Метрополії могли брати на себе обов'язки департаментів і регіонів, у яких вони знаходяться, і навіть володіли правом власного оподаткування.

Таким чином, після централізації запровадженої президентом Шарлем де Голлем, Франція за відносно короткий у межах світової історії змогла здійснити результативне реформування і стати однією із найбільш децентралізованих держав Європи. Однак, не зважаючи на ефективність реформ, система місцевого самоврядування Франції залишається складною для розуміння, не кажучи про те, що подекуди надмірний бюрократизм та «роздробленість» окремих комун та департаментів все ще залишається проблемою для держави. Україна в процесі

децентралізації влади зможе запозичити деякі аспекти французького самоврядування, а саме: 1) можливість об'єднання найменших ланок місцевої влади, з метою підвищення їх автономії; 2) впровадження спеціальних посад для представників державної влади, щоб мати можливість контролювати дії органів місцевої ради, при цьому не позбавляючи їх свободи прийняття рішень. Не втрачаючи власні здобутки минулих реформ, теперішня система місцевої влади в Україні буде відповідати європейським нормам, що покращить життя народу та полегшить процес управління країною.

Список використаних джерел

1. Колодій О. М. Досвід децентралізації у Франції. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 29 (68). № 1. 2018. С. 195–199.
2. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст. 141.
3. Конституція Французької Республіки / пер. з фр. В. Шаповал. Київ : Москаленко О.М., 2018. 56 с.
4. Мигун М. Д. Досвід багатоетапної децентралізації влади в зарубіжних країнах: уроки для України. *Просторовий розвиток*. 2022. № 2. С. 216–228. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.216-228>
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 12 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr#Text>
6. Code général des collectivités territoriales // Legifrance: [Веб-сайт]. 1996. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/textelc/LEGITEXT000006070633/>
La question de la réforme de la taxe professionnelle // Vie Publique: [Веб-сайт]. 2018. URL: <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/21925-la-reforme-de-la-taxe-professionnelle-et-la-creation-de-la-cet>.

Зеленкевич Ліана Павлівна,
канд. соц. наук, доцент кафедри
соціальної роботи та богослов'я,
Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7730-8378>

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРИСКОРЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

Сучасний стан місцевого самоврядування в Україні сформувався на результатах реформи децентралізації, основними принципами якої є: народовладдя, законність, виборність та поєднання місцевих і державних інтересів. Оскільки населення, відповідно до даних начал є і джерелом влади, і кінцевим споживачем послуг, ключовими елементами перетворень, з метою посилення відповідальності влади перед населенням громади, стали: фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та передача повноважень з центрального рівня на локальний.

Важливою характеристикою зв'язку влади із населенням є прозорість у діяльності органів місцевого самоврядування, яка полягає у двох основних положеннях:

1. Клієнтоорієнтований підхід до територіального управління. Однією з умов формування прозорих взаємин між органом місцевого самоврядування та населенням є орієнтація на споживача муніципальних послуг. Підхід, заснований на підвищеній увазі до встановлення та підтримки взаємовідносин зі споживачами, отримав назву клієнтоорієнтованого чи сервісного [3].

З погляду клієнтоорієнтованого підходу процеси функціонування органів місцевого самоврядування мають бути орієнтовані на максимальне задоволення запитів громадян. Підхід заснований на класичних принципах: задоволення потреб та інтересів клієнтів, інтеграція персоналу у практику прийняття рішень, сумлінне виконання роботи та встановлення довгострокових партнерських відносин із персоналом та клієнтами, збільшення швидкості надходження інформації, зокрема зворотний зв'язок, цифровізації управління та інших.

2. Залучення населення до місцевого самоврядування. Незважаючи на те, що Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» містить досить великий перелік допустимих форм безпосередньої демократії (місцевий референдум; загальні збори (конференція) жителів; місцева ініціатива; громадські слухання; участь жителів у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету; публічні консультації; консультативно-дорадчий орган при органах та/або посадових особах місцевого самоврядування; громадське оцінювання діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування; інші форми участі, що не суперечать закону), вони так і не отримали широкого розповсюдження у територіальних громадах. Населення не знає, не може або не хоче приймати участь у місцевому самоврядуванні [4; 5].

Важливо, що на розвиток місцевого самоврядування впливають різні чинники, зокрема і комплексний процес діджиталізації. З кожним роком цифрові технології стають популярнішим явищем і займають значне місце у житті та діяльності кожної людини. На сьогодні процес цифровізації охопив всі сфери життя. Згідно з даними дослідження Digital 2024: Global Overview Report, автори якого використовували статистичні дані більше ніж 10 компаній, що займаються аналітикою, таких як: Statista, Similarweb, Semrush, Locowise, Kepios та інші, мережу Інтернет використовують понад 66% населення Землі, тобто кількість користувачів у світі становить 5,35 мільярда, і за їх прогнозами з кожним роком цей показник буде тільки збільшуватися [6]. Основним фактором, який змусив людей перевести роботу, навчання, спілкування, дозвілля та покупки в онлайн, стала пандемія 2020 року.

Згідно з експертними оцінками, процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій несе у собі величезний потенціал для покращення якості життя. Розвиток цифрових технологій виступає і як необхідний механізм зворотного зв'язку, і як засіб для залучення місцевого населення до вирішення питань громади. В цілому діджиталізація сприяє більш простій та ефективній комунікації органів місцевого самоврядування з мешканцями громад. Оскільки

завдяки новим технологіям багато форм взаємодії можна перевести у дистанційний формат. Різні програми та послуги дозволяють людям висловити свою думку, завдяки чому можна відстежити рівень життя та розвитку того чи іншого ОТГ. Наприклад, онлайн-опитування місцевої спільноти дозволяють місцевій владі отримувати зворотний зв'язок від населення громад для оптимізації управлінських рішень.

Проте крім позитивних сторін впливу цифровізації на організацію місцевого самоврядування існують і проблеми, які перешкоджають впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій в організацію місцевого самоврядування, оскільки насамперед потребує розвитку цифрової інфраструктури територіальних громад. Тому при прийнятті рішення про реалізацію тих чи інших елементів «електронного уряду» на території конкретних громад, особливо сільських, необхідно як мінімум враховувати рівень доступу жителів до швидкісного Інтернету і рівень їхньої загальної комп'ютерної грамотності [2]. Також слушними з цього приводу є доробки Богач Ю. А., який визначив наступні загрози у цій сфері:

- інформаційна безпека (загроза маніпуляції результатами онлайн-опитувань та електронного голосування тощо);
- маніпуляції в інформаційному середовищі (просторі) (дезінформація та фейки, що формують хибну громадську думку (передусім, через соцмережі) тощо);
- недосконалість нормативно-правового супроводу (відсутні єдині міжнародні стандарти забезпечення чесності електронного голосування та ін.);
- недовіра громадян до цифрових інструментів демократичного розвитку суспільства [1].

До того ж літні люди стикаються з певними труднощами при опануванні цифрових можливостей сьогодення через фізичні обмеження (зір, моторика), низький рівень цифрової грамотності та психологічного страху зробити помилку або зламати технічний пристрій. Складні інтерфейси, відсутність уніфікації програм та постійні оновлення програм, до яких важко адаптуватися, лише посилюють проблематику ситуації.

У цьому контексті підвищується актуальність питання пов'язаного із забезпеченням безпеки персональних даних громадян. Так, щороку через хакерські атаки відбуваються масштабні витоки персональних даних користувачів [7]. Відповідно, нагальним є підняття рівня безпеки інформаційних систем, які використовуються для діяльності органів місцевого самоврядування, з метою захисту конфіденційної інформації та персональних даних.

Зазначимо, що головною метою діджиталізації є створення прозорого та ефективного державного управління, при якому більшість послуг переводяться в онлайн-формат, а також трансформація процесів, а не просто їх перенесення в цифру, а отже трансформація та перехід комунікацій органів влади та суспільства в онлайн-формат неможливий у односторонньому порядку.

Підсумовуючи слід зазначити, що трансформаційні процеси розвитку місцевого самоврядування в Україні попри тривалого часу свого становлення ще

потребують свого вдосконалення та прийняття певних кроків для усунення вищезазначених проблем.

Список використаних джерел

1. Богач Ю. А. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 264–268.
2. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Public administartion aspects* 9 (4) 2021. С. 95–103.
3. Гнатовська А. І. Концепція «СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ»: досвід іноземних держав та особливості впровадження у Україні в умовах цифровізації. *Наукові праці НУ ОЮА*. 2021. С. 37–42.
4. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2023 року, м. Львів). с. 208.
5. Красівський Д. О., Качан Я. В. Тенденції та проблеми у сфері територіальної влади в Україні. *Efficiency of public administration*. 2023. Issue 1/2 (74/75). С. 36–41.
6. Популярність соцмереж і можливості для брендів. як людство взаємодіє з цифровими технологіями – звіт DIGITAL. 2024 <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566/>
7. Трансформація кіберзагроз: зловмисники переходять до довготривалого доступу та застосовують нові вектори атак – звіт CERT-UA. Веб-сайт URL <https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=74645>

Іваненко Валерія Сергіївна,

головний спеціаліст відділу планування та координації

дій у надзвичайних ситуаціях,

Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного

захисту населення Миколаївської міської ради,

Миколаїв, Україна

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НАДЗИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: МУНІЦИПАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Проблема забезпечення безпеки населення та стабільне функціонування територіальних громад актуалізується в умовах постійних воєнних загроз та ризиків. Вирішити проблему захисту мешканців громад можливо за рахунок підвищення ефективності системи управління надзвичайними ситуаціями на муніципальному рівні. Різноманітні типи ризиків та небезпек воєнного характеру ускладнюють безпекове середовище громадян.

В таких умовах від органів місцевого самоврядування потребується оперативність, узгодженість дій та здатність до швидкої адаптації управлінських механізмів. Особливого значення набуває удосконалення організаційних структур та механізмів на координацію та прийняття управлінських рішень, спрямованих на своєчасне реагування, мінімізацію наслідків надзвичайних ситуацій, забезпечення належного рівня захисту населення.

Забезпечення ефективного функціонування системи управління надзвичайними ситуаціями на муніципальному рівні відбувається на тлі збройної агресії та зростання загроз воєнного характеру [1, с. 267]. В умовах ускладнення безпекового середовища, появи ризиків та небезпек, пов'язаних із руйнуванням критичної інфраструктури, загрозами для життя та здоров'я населення виникає потреба оперативного реагування на кризові ситуації, в удосконаленні існуючих механізмів управління цивільним захистом. Особливої актуальності набуває діяльність органів місцевого самоврядування, безпосередня відповідальність посадових осіб місцевого управління за організацію заходів із запобігання надзвичайним ситуаціям та ліквідації їх наслідків.

Проблема управлінських підходів багатьох керівників та посадових осіб Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільної захисту населення міських рад полягає у їх невідповідності до викликів воєнного характеру. Традиційні управлінські підходи не відрізняються особливою гнучкістю, мають недостатній управлінський ресурс [5, с. 168] та забезпечення на потреби, відповідну структуру й рівні координації між суб'єктами цивільної захисту.

У цьому контексті набуває значення дослідити функціонування системи управління надзвичайними ситуаціями на прикладі Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільної захисту населення Миколаївської міської ради, як ключового суб'єкта реалізації державної політики у сфері безпеки на місцевому рівні. Зазначена проблематика пов'язана з вирішенням важливих практичних завдань, зокрема розробленням ефективних моделей управління в умовах воєнної невизначеності, удосконаленням механізмів реагування на надзвичайні ситуації, підвищенням рівня готовності територіальних громад до кризових викликів, забезпеченням належного рівня захисту населення та стійкості функціонування міської інфраструктури.

Український науковий дискурс свідчить про зростаючу увагу до проблематики управління надзвичайними ситуаціями та цивільного захисту в умовах воєнних викликів, зокрема на рівні територіальних громад. Значний внесок у розроблення теоретичних і практичних засад управління у сфері цивільної захисту зробив В. Курепін [7] який досліджує питання управлінського ризику, сутності надзвичайних ситуацій та механізмів публічного управління. Значна увага у працях науковців О. Пономарьова [3], Д. Мельничук [5] приділяється удосконаленню нормативно-правового забезпечення та побудові ефективної ієрархічної системи управління надзвичайними ситуаціями, що дозволяє підвищити узгодженість дій органів управління різних рівнів.

Проблеми функціонування системи цивільної захисту в умовах воєнного стану, а також трансформації її завдань і підходів розкриваються у працях Е. Щепанського [6], який акцентує увагу на посиленні взаємодії між органами управління та іншими структурами. Вагомий внесок у розвиток цієї проблематики зробили автори наукових праць, зокрема А. Сухорукова [6], В. Курепін [3], які досліджують питання цивільної захисту населення.

Наукові праці вітчизняних дослідників формують теоретичну та методологічну основу вивчення системи управління надзвичайними ситуаціями,

але попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання захисту та функціонування управління з питань надзвичайних ситуацій саме на муніципальному рівні в умовах воєнних викликів. Це зумовлює необхідність поглиблених досліджень, спрямованих на розроблення ефективних управлінських моделей та практичних механізмів забезпечення безпеки населення на місцевому рівні в умовах сучасних воєнних загроз.

Мета нашого дослідження полягає у комплексному аналізі особливостей функціонування системи управління надзвичайними ситуаціями в умовах воєнних викликів на муніципальному рівні та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності. Досягнення поставленої мети передбачає з'ясування сутності та специфіки надзвичайних ситуацій воєнного характеру, дослідження управлінських механізмів цивільної захисту на рівні територіальних громад, визначення проблемних аспектів та можливостей їх вирішення у сучасних умовах.

На муніципальному рівні органи місцевого самоврядування мають визначальну роль в забезпеченні цивільного захисту населення, оскільки саме на місцевому рівні відбувається безпосередня реалізація заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям. Воєнні загрози вимагають від органів місцевої влади, зокрема Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільної захисту населення Миколаївської міської ради, підтримання життєдіяльності територіальних громад: забезпечити організацію системи оповіщення населення, координацію дій служб реагування, функціонування захисних споруд тощо.

Діяльність органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від рівня їх організаційної спроможності, здатності оперативно приймати управлінські рішення [6, с. 1584] та взаємодіяти з іншими суб'єктами цивільної захисту, зокрема державними структурами, аварійно-рятувальними службами та громадськими організаціями. Ефективна взаємодія з аварійно-рятувальними службами у місті Миколаєві підтверджується низкою практичних прикладів, пов'язаних із реагуванням на наслідки воєнних дій.

Після масованих атак безпілотників на місто у Заводському районі було організовано оперативне реагування із залученням підрозділів ДСНС, комунальних служб та органів міської влади. У короткі терміни проведено аварійно-рятувальні роботи у пошкодженому житловому будинку, здійснено розбір завалів, евакуацію потерпілих та подальші відновлювальні заходи. Іншим прикладом є реагування на ракетні обстріли. До ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій залучалися сили та техніка ГУ ДСНСУ в Миколаївській області: десятки рятувальників, спеціалізоване обладнання, а також служби психологічної допомоги. Така координація дозволила не лише проводити пошуково-рятувальні роботи, а й надати комплексну допомогу потерпілим.

Важливими є управлінські рішення щодо забезпечення постійної готовності аварійно-рятувальних служб. Зокрема, Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільної захисту населення Миколаївської міської ради організовує цілодобове аварійно-рятувальне обслуговування території міста. Це передбачає укладення відповідних договорів та фінансування таких послуг, забезпечує безперервність реагування на надзвичайні події.

В умовах воєнного стану суттєво ускладнюється функціонування системи управління надзвичайними ситуаціями на муніципальному рівні [2, с. 196]. Організаційні та управлінські процеси зумовлені підвищеним рівнем загроз, динамічністю безпекового середовища та необхідністю постійної готовності до реагування. На прикладі Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільної захисту населення Миколаївської міської ради простежується трансформація управлінської діяльності у напрямі посилення координаційної ролі, оперативності прийняття рішень та інтеграції зусиль різних суб'єктів системи цивільної захисту.

В умовах воєнного стану діяльність Управління спрямована на забезпечення неперервного моніторингу загроз, організацію ефективної системи оповіщення населення, координацію роботи аварійно-рятувальних служб та комунальних підприємств, що забезпечує підтримання функціонування об'єктів критичної інфраструктури міста. Особливого значення набуває здатність оперативно адаптувати управлінські рішення до змін обстановки [7, с. 134]. Це передбачає гнучкість організаційних механізмів та використання сучасних інформаційних технологій. Важливим аспектом є також тісна координація дій з військовою адміністрацією, підрозділами ГУ ДСНСУ в Миколаївській області, правоохоронними органами та волонтерськими організаціями, іншими суб'єктами, які мають відношення до реагування на надзвичайні ситуації.

Водночас, в умовах воєнного стану діяльність системи управління надзвичайними ситуаціями супроводжується низкою проблем та викликів. До ключових труднощів належить: об'єктивні фактори безпекового середовища; висока динамічність загроз; ускладнення прогнозування розвитку подій та постійне коригування управлінських рішень. Додаємо обмеженість ресурсного забезпечення (матеріально-технічного, кадрового), яке підвищує навантаження на систему цивільного захисту, негативно впливає на оперативність та повноту реагування на надзвичайні ситуації.

Результативність дій управлінських рішень в умовах невизначеності та підвищеного ризику залежить від здатності керівників швидко адаптуватися до змін обставин та діяти на випередження. Ефективними вважаються рішення, які забезпечують мінімізацію негативних наслідків надзвичайних подій та ситуацій, збереження життя та здоров'я населення, підтримання функціонування критичної інфраструктури міста.

Важливим є критерії своєчасності прийняття рішень та рівень їх обґрунтованості в умовах обмеженої інформації та часу на виконання. У цьому контексті допомогою вважаємо використання аналітичних та цифрових інструментів. Це сприяє підвищенню якості управління, налагодженню взаємодії між усіма учасниками системи цивільної захисту міської громади. Незважаючи на наявні виклики та ризики, ефективність управлінських рішень визначається рівнем гнучкості, координації та професійної підготовки суб'єктів управління.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління надзвичайними ситуаціями в умовах війни вважають посилення координації між усіма суб'єктами реагування. Це передбачає чітке розмежування повноважень, налагодження ефективних каналів комунікації [3, с. 130], забезпечення

узгодженості дій органів самоврядування, рятувальних служб та інших учасників забезпечення цивільного захисту на місцевому рівні.

Результативність управління, зрозуміло буде ефективніше за рахунок впровадження цифрових технологій. Вони забезпечать оперативний збір, обробку та аналіз інформації, підтримку прийняття управлінських рішень та моніторинг ситуації в режимі реального часу. Сучасні інформаційні системи сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів і дозволяє більш ефективно прогнозувати розвиток надзвичайних ситуацій.

Не менш значущим фактором є підвищення рівня підготовки кадрів у сфері цивільної захисту [4, с. 114]. Це передбачає розвиток професійних компетентностей, здатність діяти в умовах невизначеності та приймати обґрунтовані рішення за певних обмежень. Сучасна управлінська культура, орієнтована на гнучкість, відповідальність і безперервність у навчанні.

Отже, ефективність функціонування системи управління надзвичайними ситуаціями в умовах воєнних викликів на муніципальному рівні залежить від рівня координації між суб'єктами цивільної захисту, гнучкості управлінських рішень, здатності до адаптації в умовах невизначеності та впровадження сучасних інформаційних технологій. Водночас виявлено наявність проблем, пов'язаних із ресурсними обмеженнями, потребою в удосконаленні механізмів взаємодії та підвищення рівня професійної підготовки кадрів.

Поглиблення теоретико-методологічних засад управління надзвичайними ситуаціями в умовах воєнного стану зумовлюють перспективи подальших наукових досліджень розроблених та апробаційних інноваційних моделей муніципального управління. Актуальним є дослідження можливостей цифровізації управлінських процесів, зокрема впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем та забезпечення кібербезпеки.

Список використаних джерел

1. Іваненко В. С., Курепін В. М. Реалізація заходів цивільного захисту у реформах місцевого самоврядування. *Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали Х всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 25–27 жовтня 2023 року). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 265–268.

URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15758>

2. Курепін В. М. Зростання ролі безпекових пріоритетів у формуванні політик місцевого самоврядування. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 3 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 194–197. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23756>

3. Курепін В. М., Іваненко В. С. Взаємодія місцевих органів влади та засобів масової інформації як фактор реалізації інформаційної політики при надзвичайних ситуаціях. *Modern Economics*. 2025. № 49(2025). С. 124–132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-17)

4. Курепін В. М., Курепін В. М. Навчання державних службовців як фактор професіоналізації на прикладі Миколаївський області. *Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова*: актуальні проблеми освітнього та публічного

менеджменту : збірник матеріалів І міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2025 р.). Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025, С. 110–115. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21848>

5. Мельничук Д.В. Інструментарій планування та реалізації безпекових ініціатив на громадському рівні. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 3 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 167-169. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23746>

6. Щепанський Е. В., Сухорукова А. Л., Пономарьов О. А. Удосконалення механізмів публічного управління територіальним розвитком шляхом впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 2 (22) С. 1582-1595. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-1582-1595](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1582-1595)

7. Kurepin V. M. The eu black sea strategy as a tool for shaping regional security: analysis of approaches to containing russia. *Maritime security of the Baltic-Black Sea region: challenges and threats: V International scientific conference : conference proceedings* (November 26, 2025, Odesa, Ukraine). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2025. С. 132–135. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/24225>

Курепін Вячеслав Миколайович,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри методики професійного навчання

Миколаївський національний аграрний університет,

Миколаїв, Україна;

ORCID ID:0000-0003-4383-6177

РОЗУМІННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ В ГРОМАДІ: АДАПТАЦІЯ БЕЗПЕКОВИХ ПРОГРАМ

Посилення безпекових викликів у сучасних умовах, зумовлене воєнними діями, економічною нестабільністю та загрозами міжнародного характеру, актуалізує необхідність формування ефективної системи безпеки на рівні територіальних громад. Спостерігається проблема недостатнього розуміння механізмів реалізації безпекових програм, осмислення та впровадження системи безпеки у громаді як комплексного явища. Існуючі підходи нерідко не враховують специфіку територіальних громад, рівень їх ресурсного забезпечення та характер наявних ризиків, що знижує ефективність впроваджуваних заходів. Це ускладнює адаптацію організаційних та технічних заходів до конкретних локальних умов громади та потреб населення [6, с. 42].

У контексті захисту територіальних громад від сучасних ризиків та небезпек постає необхідність осмислення такого комплексного явища, як система безпеки у громаді та механізми реагування на виклики й загрози. Важливе осмислення підходів до адаптації безпекових програм, їх гнучкості,

орієнтованості на реальні потреби мешканців громади та здатність до швидкого реагування на мінливі умови існування.

Зрозуміло, виникає необхідність розроблення ефективних моделей управління безпекою на місцевому рівні, зміцнення взаємодії між органами влади та громадою у питаннях забезпечення безпеки [2, с. 266]. Це сприятиме зниженню ризиків, підвищенню стійкості громад до кризових ситуацій та забезпечить стабільне функціонування мешканців громад в умовах сучасних викликів.

Публікації останнього часу свідчать про зростання уваги науковців та практиків до проблеми формування ефективної системи безпеки на рівні територіальних громад та адаптації безпекових програм до умов сучасних викликів. Дослідження вітчизняних науковців О. Зозулі [1], А. Орешко [6] стосуються трансформації підходів до розуміння безпеки, розширення її змісту від суто фізичного захисту до комплексного явища, враховуючі соціальну згуртованість, психологічну стійкість та інформаційну безпеку.

У дослідженнях сфери управління безпековим середовищем у громадах науковців В. Іваненко [1], О. Самойленко [7] акцентується увагу на партнерську взаємодію між органами влади та населенням як основи ефективного функціонування системи безпеки. Окремий напрям досліджень стосується адаптації безпекових програм до конкретних умов громад та їх фінансування, методик оцінювання безпеки громад та інструменти підвищення відчуття безпеки населення.

Сучасні наукові дослідження І. Бацуровської [7], А. Сухорукова [1], дозволяють констатувати, що проблема розуміння системи безпеки у громаді та адаптації безпекових програм перебуває у фокусі сучасних досліджень. Залишається актуальною потреба у формуванні комплексного, системного підходу до оперативного реагування на нові безпекові виклики у локальних середовищах існування людей.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності системи безпеки у територіальній громаді та визначення особливостей адаптації безпекових програм до сучасних умов з урахуванням актуальних викликів та ризиків. В межах дослідження передбачено здійснити аналіз структури та функціональних компонентів системи безпеки на локальному рівні, виявити фактори, що впливають на ефективність реалізації безпекових заходів, а також обґрунтувати доцільність впровадження гнучких та конкретно орієнтованих підходів до розроблення та адаптації безпекових програм.

Аналіз виявлених тенденцій та викликів засвідчує багат шарову та динамічну трансформацію безпекового середовища у територіальних громадах України [6, с. 99]. Простежується взаємозалежність між сприятливими та стримувальними факторами. Виразною є регіональна диференціація змін: громади, розташовані поблизу лінії фронту, швидше адаптують та оновлюють свої безпекові програми, тоді як віддалені території найчастіше зберігають елементи довоєнної інерційності. Загалом окреслені труднощі мають переважно системний характер, що зумовлює необхідність їх комплексного вирішення

шляхом узгоджених дій на місцевому, регіональному та національному рівнях управління.

Дослідження виявляє наявність критичної тенденції до фрагментарного сприйняття безпеки у територіальних громадах, що виявляється у надмірній орієнтації на фізичні аспекти захисту населення. Програми безпеки громад, розташованих поблизу лінії фронту, переважно зосереджуються на облаштуванні укриттів, водночас ігноруючи інші ключові складові безпеки. Особливо актуальним є недостатнє врахування інформаційної безпеки: лише незначна частка громад, включає відповідні заходи у свої програми. Відсутність системного, комплексного підходу підвищує вразливість громад перед гібридними загрозами, такими як дезінформація та кібератаки [7, с. 256].

Аналіз бюджетних витрат свідчить про незначну частку коштів, які виділяються на забезпечення безпеки, спрямовуються на фізичний захист, тоді як фінансування «м'яких» компонентів безпеки становить менше 5% від загального обсягу виділених коштів. Така дисбалансованість негативно впливає на загальну стійкість громад та знижує їхню здатність протистояти комплексним загрозам. Значною проблемою є також відсутність єдиної методології оцінки ефективності безпекових заходів, що унеможливорює об'єктивну оцінку результативності програм. Важливим кроком у цьому контексті є розробка єдиної системи індикаторів безпеки [3, с. 149], яка б охоплювала всі аспекти захисту громади: від фізичної безпеки до соціальної згуртованості.

Простежується також неспроможність значної частини громад адаптувати свої безпекові програми до умов повномасштабної війни. Аналіз показує, що громади західних регіонів продовжують діяти на основі документів, розроблених до лютого 2022 року, які не відображають актуальних загроз та нових безпекових реалій. Зміст оновлених програм свідчить про переважно формальний характер їх перегляду [1, с. 24], оскільки вони здебільшого становлять модифіковані версії попередніх документів та недостатньо враховують практичний досвід війни. У багатьох випадках такі програми не містять чітких механізмів реагування на специфічні воєнні загрози, зокрема ракетні удари та діяльність диверсійно-розвідувальних груп, що суттєво знижує їх ефективність.

Близько 25% громад України мають актуальні плани евакуації населення, у яких враховано практичний досвід евакуаційних заходів, проведених в інших регіонах. Відсутність системного підходу до оновлення безпекових програм особливо виявляється у сфері взаємодії з військовими адміністраціями [5, с. 37] та підрозділами територіальної оборони, оскільки процедури координації між різними структурами часто залишаються нерегульованими або подані у надмірно узагальненій формі.

Додатковою проблемою є нестача механізмів оперативного внесення змін до безпекових програм у відповідь на появу нових загроз. У цьому контексті постає потреба у формуванні гнучкої системи планування безпеки, здатної забезпечити швидку адаптацію до трансформацій безпекової середовища.

Дослідженням встановлено, система безпеки у територіальній громаді визначається узгодженістю дій інституційних суб'єктів, рівнем залученості населення та здатністю до адаптації в умовах динамічних загроз, особливо під

час воєнного стану. З урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнних ризиків, загроз соціальної нестабільності потребують переосмислення традиційні підходи до реалізації безпекових програм. Адаптація безпекових програм має базуватися на засадах гнучкості, контекстної відповідності та орієнтації на потреби конкретної громади.

Подальші наукові дослідження пов'язані з вивченням, аналізом та розробкою комплексних моделей управління безпекою для місцевих громад, удосконаленню механізмів оцінювання ефективності безпекових програм, їх фінансування та запровадженню інноваційних підходів до підвищення рівня захисту населення.

Список використаних джерел

1. Зозуля О. В., Сухорукова А. Л. Удосконалення процесів державного регулювання розвитку регіонів України з врахуванням європейських стандартів. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення* : матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Харків, 16-17 листопада 2023 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2023. С. 23–25. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20668>.
2. Іваненко В. С., Курепін В. М. Реалізація заходів цивільного захисту у реформах місцевого самоврядування. *Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали X всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 25–27 жовтня 2023 року). Миколаїв: МНАУ, 2023. С. 265–268. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15758>.
3. Іваненко В.С. Місцеві органи влади в умовах воєнного стану: повноваження та співпраця військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування. *Правові засади організації та здійснення публічної влади* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 17 червня 2022 р. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 148–150. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11869>.
4. Іваненко В.С. Сталий розвиток громад: економічні імперативи та стратегічні орієнтири. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 3 грудня 2025 р.). Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 40–43. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23691>.
5. Курепін В. М., Курепін Д. В., Іваненко В. С. Цивільний захист: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм здобуття вищої освіти. Миколаїв : МНАУ, 2025. 491 с. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20130>.
6. Орешко А. Ф. Сьогоденні проблеми громади міста Миколаїв. *Проблеми цивільного захисту населення та безпеки життєдіяльності: сучасні реалії України* : матеріали X всеукраїнської заочної науково-практичної

конференції. Київ : УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. С. 99–100.
URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17494>.

7. Самойленко О. О., Бацуровська І. В. Кібергігієна цифрового освітнього середовища як складова системи безпеки праці та життєдіяльності. *Суспільство та національні інтереси: журнал*. 2025. № 11(19). С. 255–268. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-255-267](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-255-267).

Куць Юлія Федорівна,

здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 Публічне
управління та адміністрування освітньої програми
«Територіальне управління та місцеве самоврядування»
Державний заклад «Луганський національний
Університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Затяжний характер збройної агресії проти України зумовлює постійне зростання чисельності осіб, які беруть участь у захисті держави та набувають статусу ветеранів війни. Військовослужбовці роблять визначальний внесок у збереження державного суверенітету, територіальної цілісності і безпеки громадян, нерідко ціною власного життя і здоров'я. Водночас участь у бойових діях супроводжується суттєвими соціальними, психологічними та економічними викликами, що проявляються після повернення до мирного життя і потребують належного реагування з боку держави й суспільства.

У цьому контексті формування та реалізація системної ветеранської політики постає як один із ключових напрямів соціального захисту. Особливої актуальності набуває її впровадження на місцевому рівні, де забезпечується безпосередня взаємодія з ветеранами та членами їхніх сімей, а також можливість оперативного реагування на їхні потреби. Ефективна ветеранська політика має ґрунтуватися на принципах соціальної справедливості, доступності, адресності та комплексності, враховуючи вплив військового досвіду на подальше життя ветеранів.

Важливим завданням є забезпечення успішної реінтеграції ветеранів у цивільне середовище, що передбачає не лише надання соціальних гарантій, а й створення умов для їхньої повноцінної участі в економічному, громадському та політичному житті. У цьому процесі значну роль відіграють територіальні громади, які виступають ключовими суб'єктами реалізації відповідних програм і ініціатив. Саме на місцевому рівні можливе формування ефективних механізмів підтримки, адаптованих до конкретних умов та потреб населення.

Окрім того, ветеранська політика розвивається в умовах євроінтеграційних процесів, що передбачає необхідність узгодження національних підходів із європейськими стандартами соціального захисту. Це відкриває нові можливості для впровадження інноваційних інструментів реінтеграції, зокрема через

цифровізацію послуг, розвиток міжсекторального партнерства і залучення міжнародної підтримки.

У сучасних умовах актуалізується низка викликів у сфері соціального захисту ветеранів війни, що вимагають формування комплексної та системної державної підтримки. Така підтримка має ґрунтуватися на індивідуальній оцінці потреб кожного ветерана війни та передбачати: відновлення здоров'я; фізичну та психологічну реабілітацію; допомогу у забезпеченні житлом; сприяння працевлаштуванню та професійному перенавчанню; доступ до протезування; переобладнання житла й робочих місць відповідно до потреб осіб з інвалідністю; соціальну підтримку, включаючи надання якісних соціальних послуг; стимулювання та розвиток ветеранського підприємництва. Саме такі комплексні підходи є передумовою ефективної реінтеграції Захисників і Захисниць у мирне життя [4].

Ветеранська політика визначається понад 20 законами України, 13 указами Президента України та понад 30 іншими підзаконними актами. Серед нормативно-правових актів варто відзначити: Закони України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» та «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо підтримки ветеранів війни, членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України»; постанови Кабінету Міністрів України: «Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках», «Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року», «Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни» тощо [4].

Українські воїни заслуговують на найвищий рівень визнання та підтримки в українському суспільстві. Державна політика щодо ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України повинна гарантувати гідний та безпечний життєвий рівень, надавати перевагу на всіх етапах соціальної підтримки [5].

Поза сумнівом, провідна роль у реалізації ветеранської політики повинна належати державі, яка забезпечуватиме бюджетне фінансування основних програм з підтримки ветеранів та визначатиме загальні стандарти, методичні підходи та рамки для взаємодії стейкхолдерів під час реалізації ветеранської політики.

Комплементарною частиною реалізації ветеранської політики має бути діяльність недержавних стейкхолдерів – організацій громадянського суспільства, бізнесу, громад, які задля здійснення необхідних заходів можуть використовувати як власні кошти, так і гранти міжнародних організацій, підтримку волонтерських організацій, вітчизняних благодійних фондів тощо. Важливу роль у збереженні консолідованості українського суспільства як «точки дотику» ветеранів з громадянами, які не набули бойового досвіду, у повоєнний період можуть відігравати волонтерські організації. Зокрема, може йтися про перепрофілювання волонтерської діяльності на супровід реінтеграції ветеранів, поповнення та розширення діяльності наявних організаційних форм за рахунок

ветеранів, долучення активних волонтерів до реалізації ветеранської політики на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Оптимальний розподіл наявних обмежених ресурсів для реалізації масштабних завдань ветеранської політики потребуватиме консолідації дій стейкхолдерів через їх інституціоналізовану взаємодію [1, с. 78].

До завдань Міністерства у справах ветеранів, поряд із забезпеченням формування та реалізації державної ветеранської політики, має бути віднесено налагодження координації між ветеранськими організаціями та іншими громадськими об'єднаннями, залученими до реалізації ветеранської політики, та державними установами різного профілю та відомчої підпорядкованості. Так зростатиме довіра до державних інститутів з боку ветеранів та їхнього оточення, крім того, органи державної влади та місцевого самоврядування знатимуть, яких соціальних послуг потребують ветерани, де та в якому обсязі.

Потрібно сприяти створенню мережі громадських організацій, благодійних фондів, органів самоорганізації населення, суб'єктів соціального підприємництва, соціально відповідального бізнесу на єдиній платформі реалізації ветеранської політики в Україні для спільного вирішення проблем утілення цієї політики, популяризації успішного досвіду, поширення необхідної інформації [1, с. 79].

Після демобілізації, поранення, повернення додому, ветеранів та ветеранок зустрічають громади. За те, щоби військові отримали вдома необхідні їм послуги, відповідає саме місцева влада – перша точка дотику із «мирним життям», за яке вони боролися. Щоби зробити повернення додому легшим, а адаптацію можливою, територіальні громади розбудовують ветеранську інфраструктуру, створюють простори, використовують гранти та інші можливості для реалізації цих задумів [2].

Територіальні громади, на які покладено значну частину відповідальності за втілення ветеранської політики, повинні бути забезпечені методиками оптимальної реалізації заходів цієї політики та їх інтеграції до стратегії місцевого розвитку. Делеговані повноваження щодо використання загальнонаціональної ветеранської політики (надання пільг, соціальної допомоги, спеціальних медичних послуг тощо) мають бути забезпечені спеціальною «ветеранською» субвенцією з державного бюджету.

Органи місцевого самоврядування зі свого боку, реалізуючи свої повноваження для задоволення потреб ветеранів, мають всебічно дотримувалась підходів належного врядування, зокрема щодо прозорості бюджетного планування, ефективного використання коштів і відкритості до громадського діалогу, із залученням ветеранів, бізнесу й громадських організацій до прийняття рішень. Громадам необхідно скоординувати всі ініціативи, щоб вони взаємодіяли між собою, створити простори для роботи з ветеранами, а також передбачити заходи щодо підготовки громади до повернення захисників. Таким чином, ветеранська політика стане не лише системою підтримки, а й інструментом побудови соціальної згуртованості та розвитку громад [1, с. 79].

Упровадження загальнонаціональної «рамки» ветеранської політики на місцевому рівні дозволить громадам ефективніше використовувати власні кошти

на заходи, адаптовані до особливостей регіону / громади та потреб місцевої ветеранської спільноти, зокрема надання допомоги родинам загиблих захисників і захисниць, підтримки на відновлення бізнесу чи особистого господарства, заходи пам'яті тощо.

У громадах із значною чисельністю ветеранів може бути обґрунтованим створення спеціалізованого комунального підприємства для роботи з ветеранами. Воно також бути виконавцем благодійних програм та реципієнтом коштів міжнародної допомоги та благодійників. Актуалізується завдання впровадження механізму, за яким держава та місцеві органи влади зможуть диверсифікувати закупівлю соціальних послуг для ветеранів у різних надавачів, також у громадських організацій, налагодити з ними стійкі партнерські стосунки, встановити взаємну відповідальність.

Проветеранським організаціям за підтримки іноземних донорів доцільно звернути увагу на спеціалізацію та професіоналізацію послуг, якими є правова допомога, психологічна допомога і соціальний супровід, послуги з реабілітації тощо.

Цифровізація інструментів реалізації ветеранської політики на основі використання Єдиного реєстру ветеранів, інтегрованого з іншими реєстрами, дозволить мінімізувати вплив людського фактора (від достовірності такої інформації до ризиків корупції) в отриманні необхідної інформації та послуг, що значно пришвидшить надання необхідних ветеранам послуг, зменшить витрати часу та зусиль самих ветеранів і сприятиме підвищенню довіри до держави й суспільства. Цифровізація має стосуватися насамперед рутинних процедур. Натомість безпосереднє дружнє людське спілкування у процесі надання адміністративних та інших послуг є важливою складовою частиною психологічної реабілітації ветеранів, до того ж, дозволяє впроваджувати персоналізовані гнучкі набори послуг залежно від потреб. Особливо це стосується «вхідної точки» для ветерана на початку шляху повернення до мирного життя.

Варто зазначити, що цільовою аудиторією цифрових інструментів має бути суспільство загалом, а не лише ветерани. Так само як ветеран повинен мати можливість отримати інформацію про свої подальші кроки в переході до мирного життя та, за потреби, бути перенаправленим до надавачів відповідних послуг, так і будь-яка інша людина, громадська організація, державна установа повинні мати можливість отримувати інформацію про потреби ветеранів, підходи до комунікації з ними та способи долучення до ініціатив, що мають на меті поліпшення якості життя ветеранів. У цьому аспекті цифровізація ветеранської політики також передбачає створення відкритого майданчика, де можуть формуватися спільні рішення актуальних проблем.

Держава і численні групи зацікавлених сторін (бізнес, громадські організації, лідери громадської думки, надавачі соціальних послуг, засоби масової інформації та комунікаційні платформи) разом можуть зробити для суспільної реінтеграції ветеранів більше, ніж кожна з них окремо. Тому важливо обговорити та реалізувати єдину платформу, яка дозволить об'єднати зусилля для практичної реалізації політики підтримки реінтеграції ветеранів до

цивільного життя на основі спільного усвідомлення взаємопов'язаності та комплементарності необхідних дій [1, с. 80].

Отже, в умовах тривалої збройної агресії проти України ветеранська політика набуває стратегічного значення та трансформується в один із ключових напрямів соціального захисту як на державному, так і на місцевому рівнях. Зростання чисельності ветеранів, яка вже становить мільйони осіб і в перспективі охоплюватиме значну частину населення, об'єктивно посилює потребу у формуванні цілісної, ефективної та довгострокової системи підтримки.

Основними викликами у цій сфері є складнощі соціально-економічної адаптації ветеранів, обмежений доступ до якісних медичних і реабілітаційних послуг, бар'єри на ринку праці, а також ризики соціального відчуження та зниження рівня суспільної згуртованості. Особливої уваги потребують ветерани в сільських громадах та вразливі групи, зокрема особи з інвалідністю та ветеранки, потреби яких залишаються недостатньо врахованими у практиці реалізації політики.

Ефективна ветеранська політика має базуватися на комплексному підході, який поєднує заходи у сферах охорони здоров'я, психологічної та фізичної реабілітації, зайнятості, соціального забезпечення та розвитку підприємницької активності. Водночас її успішність значною мірою залежить від рівня координації між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством і бізнесом, а також від впровадження принципів безбар'єрності, інклюзії та гендерної чутливості.

Ветеранська політика не повинна обмежуватися виключно системою соціальних гарантій, а має спрямовуватися на відновлення та розвиток людського капіталу, забезпечення гідного рівня життя ветеранів і створення умов для їхньої повноцінної участі в суспільному та економічному житті. При цьому не менш значущим є формування готовності суспільства до взаємодії з ветеранами, подолання соціальних бар'єрів і консолідація навколо спільних цінностей.

Таким чином, реалізація ефективної ветеранської політики потребує системності, ресурсного забезпечення та чітких механізмів впровадження, особливо на рівні територіальних громад. Саме місцевий рівень виступає ключовою ланкою у забезпеченні адресної підтримки ветеранів і їхньої успішної реінтеграції, що в довгостроковій перспективі сприятиме зміцненню соціальної стабільності, економічного розвитку та національної безпеки України.

Список використаних джерел

1. Власенко Р. В., Гушук І. В., Жаліло Я. А. та ін. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп.; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04> (дата звернення 15.04.2026)
2. Ветеранська політика в громадах: як це працює та які можливості може використати місцева влада. 2024. <https://decentralization.ua/news/19068> (дата звернення: 19.04.2026).

3. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. Ветеранська політика – пріоритет держави. *Голос України*. 2025. URL: <https://www.golos.com.ua/article/384578> (дата звернення: 19.04.2026).

4. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. Ключові виклики у сфері соціального захисту ветеранів війни обговорено під час круглого столу: «Ветеранська політика – пріоритет держави». 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/262775.html (дата звернення: 19.04.2026).

5. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 лист. 2024 р. № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 15.04.2026)

Лентовська Юлія Анатоліївна,
студентка 1 курсу юридичного факультету
за спеціальністю D8 «Право»,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

До початку повномасштабної війни органи місцевого самоврядування досить активно розвивалися відповідно до реформи, яка передбачала розвиток в руслі децентралізації, в тому числі розширення повноважень територіальних громад, фінансову автономію та підвищення їх управлінської спроможності. Проте запровадження воєнного стану у 2022 році радикально змінило умови функціонування органів місцевого самоврядування (далі - ОМС), спричинивши трансформацію їхніх функцій відповідно до суспільних потреб в умовах військового стану.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю осмислення трансформацій, яких зазнали функції органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, а також визначення їх ролі у забезпеченні стійкості держави та підготовці до післявоєнного відновлення.

Проблематика функціонування місцевого самоврядування в умовах війни вже стала предметом наукового аналізу. Зокрема, у дослідженні Круглашова А. та Швидюка С. розглядаються процеси адаптації ОМС до нових викликів, зокрема зміна управлінських підходів і посилення ролі громад у кризових умовах. У свою чергу, Хороша С. В. акцентує увагу на практичних аспектах функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, зокрема на проблемах ресурсного забезпечення та взаємодії з військовими адміністраціями. Водночас зазначені дослідження, попри їх значну наукову цінність можуть бути доповнені з охопленням управлінської, безпекової, соціальної та економічної складової.

У зв'язку з цим метою цієї статті є комплексний аналіз трансформації функцій місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні, а також визначення ключових тенденцій і проблем цього процесу. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань: з'ясування змін у системі повноважень ОМС, визначення нових функціональних пріоритетів їх діяльності, аналіз проблем взаємодії з державними органами та оцінка впливу цих процесів на демократичний розвиток.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу і синтезу, системний, порівняльно-правовий та формально-юридичний методи, що дозволяють комплексно дослідити трансформацію місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Відбулася зміна управлінської моделі. В умовах загрози державному суверенітету держава була змушена до створення військових адміністрацій, які отримали право перебирати на себе повноваження органів місцевого самоврядування у разі неможливості їх функціонування або з метою забезпечення оборони. Фактично це означало зміну класичної моделі розмежування повноважень: частина функцій, які раніше належали виключно громадам, могла тимчасово реалізовуватися державними структурами. Одночасно було обмежено проведення місцевих виборів, референдумів та інших форм безпосередньої демократії, що зазначено в статті 19 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 04.03.2026р, що призвело до зниження громадянської активності та створює ризик надмірної централізації влади [1].

Незважаючи на часткове позбавлення функцій управління, ключовою особливістю українського досвіду стало те, що навіть за умов загрози з боку агресора громади не втратили своєї функціональної значущості, тому що у них з'явилася низка додаткових повноважень. Вони стали основою забезпечення життєдіяльності населення. Органи місцевого самоврядування організовували евакуацію населення, забезпечували розміщення внутрішньо переміщених осіб, координували гуманітарну допомогу та підтримували функціонування критичної інфраструктури. Це свідчить про трансформацію функції розвитку у функцію забезпечення базового виживання громад [3, с. 241]. На нашу думку, це вказує на зміну пріоритетів та надалі при реформуванні ОМС матиме наслідки у вигляді внесення змін до відповідних нормативно-правових актів.

Особливої конкретизації набуває безпекова функція. У період воєнного стану ОМС стали активними учасниками забезпечення національної безпеки. На практиці до їх завдань належить фінансування потреб Збройних Сил України, підтримка територіальної оборони, організація укриттів та систем оповіщення. Дотримуючись принципу гласності, про здійснену роботу ОМС інформують на сайтах та сторінках територіальних мереж. Таким чином, місцеве самоврядування тісно переплітається з загальнодержавною системою безпеки.

Економічна функція також зазнала суттєвих змін. Скорочення доходів місцевих бюджетів, руйнування інфраструктури та перенесення бізнесу змусили громади змінити бюджетну політику. Органи місцевого самоврядування були змушені переорієнтувати витрати на першочергові потреби, залучати міжнародну допомогу та підтримувати локальну економіку [4, с. 32]. При цьому

значно зросла залежність від зовнішнього фінансування з моменту набрання чинності постановою КМУ від 11.03.2022 № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» бюджетні повноваження органів місцевого самоврядування, на територіях діяльності яких утворено військові адміністрації було обмежено [2].

Соціальна функція місцевого самоврядування стала однією з визначальних. Значне зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, збільшення навантаження на систему соціального захисту та необхідність підтримки вразливих категорій населення обумовили розширення повноважень ОМС у цій сфері. Вони забезпечують інтеграцію ВПО, соціальну допомогу, доступ до освіти та медицини, а також підтримку сімей військовослужбовців. Суттєвою проблемою залишається взаємодія між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. На практиці виникають конфлікти повноважень, дублювання функцій та складнощі у координації діяльності [4, с. 34]. Додатковими викликами є кадровий дефіцит та недостатність ресурсного забезпечення [4, с. 40].

Важливу роль у трансформації місцевого самоврядування відіграє державна політика. Зокрема, постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі» визначає необхідність поєднання безпекових пріоритетів із продовженням реформи децентралізації та адаптацією до стандартів ЄС [2].

Отже, трансформація функцій місцевого самоврядування в умовах воєнного стану має комплексний характер і поєднує в собі як елементи централізації, так і посилення ролі територіальних громад. Український досвід доводить, що ефективне місцеве самоврядування є не лише основою демократії, а й важливим чинником національної стійкості та безпеки. У післявоєнний період ключовим завданням стане відновлення демократичних механізмів, збереження досягнень децентралізації та поступова адаптація до стандартів Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 4 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
2. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі : постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2025 р. № 1748. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1748-2025-п#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
3. Круглашов А., Швидюк С. Місцеве самоврядування України в умовах війни: адаптація до нових викликів. *Літопис Волині*. 2025. № 32. С. 238–246. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2025.32.39> (дата звернення: 21.04.2026).

4. Хороша С. В. Функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні : магістерська робота. Луцьк, 2024. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27266/1/Khorosha_2024.pdf (дата звернення: 21.04.2026).

Лук'яненко Марина Олегівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 081 «Право»
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,
Науковий керівник: **Капітаненко Наталія Петрівна,**
доктор юридичних наук, доцент,
доцент кафедри теорії держави і права,
конституційного права та державного управління
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
м. Дніпро, Україна

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ПІДТРИМКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія проти України призвела до масового внутрішнього переміщення населення, що значно посилило роль органів місцевого самоврядування як безпосередніх виконавців державної політики підтримки населення. У сучасних умовах воєнного стану особливої актуальності набуває правове забезпечення діяльності місцевих рад щодо забезпечення житлом, надання соціальної допомоги, гуманітарної підтримки та реалізації соціальних гарантій внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), оскільки саме на місцевому рівні влада безпосередньо взаємодіє з громадою, реєструє потреби та впроваджує програми підтримки.

Питанням правового статусу ВПО, а також повноважень органів місцевого самоврядування в їх підтримці присвячені праці таких учених, як: В. Василенко, О. Лисенко, Є. Мінакова, Т. Семигіна, Д. Селіхов, І. Шевченко та ін. У цих дослідженнях аналізуються механізми реалізації конституційних гарантій, повноваження місцевих рад щодо соціального захисту, забезпечення житлом, ведення місцевих програм підтримки та взаємодії місцевої влади з державними та міжнародними структурами.

Метою роботи є визначення характеру діяльності органів місцевого самоврядування щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб, аналіз практики їх діяльності на прикладі міста Івано-Франківськ.

Правову основу діяльності місцевих рад щодо підтримки ВПО складають Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР та Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20.10.2014 № 1706-VII. Конституція України проголошує людину, її життя, здоров'я, честь і гідність найвищою соціальною цінністю, що ставить державу та органи місцевого самоврядування перед обов'язком забезпечувати реалізацію та захист прав кожного громадянина,

незалежно від його місця проживання (ст.3) [1]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР встановлює, що органи місцевого самоврядування здійснюють управління справами територіальних громад, зокрема у сфері соціального захисту, забезпечення житлом, реалізації місцевих програм підтримки населення та формування умов для розвитку соціальної інфраструктури [2]. Відповідно до Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» ВПО мають право на соціальний захист, медичне обслуговування, освіту, працевлаштування та інші соціальні гарантії, а місцеві ради мають забезпечувати виконання цих гарантії на місцевому рівні [3].

Права і свободи ВПО та особливості роботи з ними закріплені в таких міжнародних документах, як Керівні принципи ООН з питань внутрішнього переміщення всередині країни (документ ООН E/CN.4/1998/53/Add/2 F) (ратифіковано Україною 17.04.1998 р.) та Женевській конвенції про захист цивільного населення під час війни від 12 серпня 1949 року.

Науковці зазначають, що Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців проведено експертне оцінювання потреб внутрішньо переміщених осіб, за результатами якого визначено їхні пріоритети. До першочергових потреб належать гуманітарні (забезпечення їжею та одягом), медичні, житлові, юридичні (зокрема відновлення документів) та психологічні. Водночас виокремлено другорядні, проте також важливі потреби. Серед них – економічні (пошук роботи та працевлаштування), юридичні (представництво інтересів у суді, надання консультацій щодо відновлення права власності, бізнесу, перереєстрації підприємств тощо), політичні (реалізація виборчих прав), соціальні (відновлення соціального статусу, інтеграція у місцеву громаду, забезпечення толерантного ставлення та рівного доступу до суспільних благ), а також культурні й освітні потреби [4, с.68].

В Україні вказані принципи роботи з ВПО були враховані як органами державної влади, так і органами місцевого самоврядування. Одним із ключових напрямів діяльності місцевих рад є організація тимчасового розміщення ВПО у гуртожитках, навчальних закладах, санаторіях та інших об'єктах комунальної власності. На рівні місцевих програм це вимагає відповідного правового регулювання через прийняття рішень органів місцевого самоврядування, які визначають порядок використання житлового фонду, критерії відбору осіб для тимчасового проживання, умови реєстрації та гарантії їхніх прав на час проживання в таких об'єктах.

Особливо наочно зміни міського управління прослідковуються на прикладі міста Івано-Франківськ. У місті через масове прибуття внутрішньо переміщених осіб міська рада значно активізувала свою роботу в секторах соціального захисту, житлово-комунального господарства, місцевого бюджетування та громадських проектів [5]. Для забезпечення житлом ВПО були задіяні окремі блоки гуртожитків, частини навчальних корпусів закладі освіти та інші комунальні приміщення, які були відповідно переоснащені та включені до місцевих програм підтримки переселенців. Зростання кількості населення призвело до формування окремих робочих груп та служб у міській раді, які

спеціалізуються на реєстрації ВПО, веденні обліку, взаємодії з медичними закладами, школами та волонтерськими організаціями. Впроваджуються також місцеві програми, спрямовані на соціальну інтеграцію ВПО, зокрема через підтримку малих підприємств, реалізацію проектів громадського бюджету, включаючи малий міський розвиток, підтримку культури та громадських ініціатив. Наприклад, частина ВПО залучається до участі в проектах благоустрою міста, малого міського розвитку, волонтерських програмах, що сприяє їхній інтеграції в місцеве суспільство та зменшенню ризику соціальної маргіналізації.

Місцеві ради в Івано-Франківську, взаємодіють із благодійними фондами, волонтерськими організаціями, церковними структурами та міжнародними гуманітарними партнерами для надання продуктів, одягу, медикаментів та забезпечення психологічної підтримки ВПО [5]. Ця діяльність потребує формального регулювання через місцеві рішення органів місцевого самоврядування, угоди про співпрацю та стандарти взаємодії, щоб уникнути вчинення операцій випадкової форми та забезпечити прозорість розподілу ресурсів. Важливим напрямом є забезпечення доступу ВПО до освіти та медичного обслуговування. Діти ВПО мають право на продовження навчання за новим місцем проживання, що вимагає від місцевої влади координації з місцевими закладами освіти, забезпечення місць у класах, передачі документів та підтримки соціально залежних сімей. У містах, де надходить велика кількість ВПО, це вимагає відповідних змін у міських адміністративних процесах, зокрема в роботі міського управління освіти та соціального захисту. Місцева рада в Івано-Франківську взаємодіє також із центрами зайнятості, роботодавцями та громадськими організаціями для створення робочих місць, проведення професійного перенавчання, мікро-грантів на малий бізнес та ініціативу самозайнятості. Це сприяє не лише відновленню доходів окремих сімей, а й економічній стабільності міста, оскільки збільшує кількість податкових платників та економічно активної частини населення.

Разом з тим діяльність місцевих рад щодо підтримки ВПО обмежується рядом проблем, зокрема недостатністю фінансових ресурсів територіальних громад, обмеженим житловим фондом, та організаційною складністю оперативного реагування на швидкі зміни кількості прибулих ВПО. Міська рада активно залучає міжнародну допомогу, що дозволяє частково компенсувати обмеженість місцевого бюджету, але вимагає від місцевої влади організаційної культури, прозорості звітності та належного оформлення договорів. Сформовано системи інформаційної підтримки ВПО: телефонні гарячі лінії, веб-сторінки міської ради, інформаційні бюлетені, мобільні групи з питань реєстрації, соціальних допомог та догляду за дітьми.

Таким чином, діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану набуває соціально-орієнтованого характеру, особливо щодо забезпечення прав і підтримки ВПО. На прикладі міста Івано-Франківськ встановлено як збільшення кількості ВПО призводить до зміни пріоритетів міського бюджету, формування нових структурних підрозділів органів місцевого самоврядування та програм, спрямованих на соціальну інтеграцію переселенців.

Правове забезпечення діяльності місцевих рад у сфері підтримки ВПО вимагає подальшого вдосконалення не лише на рівні загальнодержавного законодавства, але й на рівні рішень місцевих рад, які мають бути гнучкими, прозорими та гармонізованими із конституційними гарантіями прав людини.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 16.07.1997 № 406/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/406/97#Text>
3. 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#Text>
4. Семигіна Т.В., Гусак Н.Є., Трухан С. О. Соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб. *Український соціум*. 2015. № 2. С. 65 –72.
5. Івано-Франківська міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.mvk.if.ua/>

Любинець Таїсія Миколаївна,
здобувачка освіти другого (магістерського) рівня
Навчально-науковий інститут бізнесу,
менеджменту і публічного управління
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
освітньої програми «Територіальне управління
та місцеве самоврядування»
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
м. Лубни, Україна

РОЛЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Сталий розвиток територій у сучасних умовах розглядається як ключова парадигма публічного управління, що поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі розвитку з метою забезпечення високої якості життя нинішніх і майбутніх поколінь [3; 4]. Для України концепція сталого розвитку набуває особливого значення в умовах глибоких трансформацій, спричинених процесами децентралізації, повномасштабною збройною агресією РФ, воєнним станом та необхідністю післявоєнного відновлення територій. У таких умовах сталий розвиток перестає бути лише довгостроковою стратегічною метою і трансформується в інструмент забезпечення стійкості територій, їх здатності адаптуватися до кризових викликів та відновлюватися після руйнувань [4].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення ролі органів державної влади й органів місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку територій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також аналіз механізмів їх взаємодії щодо формування стійких територіальних

систем, здатних забезпечити довгостроковий соціально-економічний та екологічний розвиток.

Сучасні дослідження однозначно підтверджують, що роль державної влади і місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку територій є центральною для адаптації до кризових умов та післявоєнного відновлення. (С. Романюк, О. Світовий, А. Мовчанюк, М. Дяченко, Ю. Лупенко, М. Малік, О. Булавка [7; 8; 14]). Спільним мотивом є те, що ефективне публічне управління, інституційна спроможність, доступ до ресурсів і стратегічне планування посилюють спроможність територій реагувати на внутрішні та зовнішні виклики (Ю. Жовнірчик, О. Тихов, О. Васильєва, О. Омельчук [2;5]).

Значна частина публікацій підкреслює важливість децентралізації повноважень, участі громадян та застосування європейських практик для сталого розвитку й модернізації місцевого самоврядування в Україні (В. Ладиченко, О. Гулац, К. Ємельяненко, Ю. Данилюк, В. Курило [6]).

Органи державної влади відіграють визначальну роль у формуванні нормативно-правових, інституційних та стратегічних засад сталого розвитку територій. Саме на загальнодержавному рівні визначаються стратегічні пріоритети розвитку, цілі державної регіональної політики, напрями відновлення постраждалих територій, затверджуються базові стратегічні документи, зокрема Державна стратегія регіонального розвитку, національні програми та плани дій у сфері досягнення Цілей сталого розвитку [9; 10; 12]. В умовах воєнного стану роль держави посилюється через необхідність оперативного реагування на безпекові загрози, перерозподілу ресурсів, забезпечення функціонування критичної інфраструктури та підтримки територій, що зазнали значних руйнувань. Центральна влада формує фінансові механізми, які стають основою для регіонального виживання та подальшого зростання [9].

Важливою функцією органів державної влади є формування та реалізація політики післявоєнного відновлення, яка має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку [3; 4]. Йдеться не лише про відбудову зруйнованих об'єктів, а й про модернізацію економіки, підвищення енергоефективності, впровадження «зелених» технологій, відновлення людського капіталу та екосистем. Держава забезпечує координацію між центральними та регіональними органами влади, залучення міжнародної фінансової допомоги, інвестицій і донорських ресурсів, а також здійснює моніторинг та оцінювання результативності реалізації програм відновлення та розвитку територій [9; 10]. Це створює надійний каркас, у межах якого діють локальні громади.

Органи місцевого самоврядування виступають ключовими суб'єктами реалізації політики сталого розвитку безпосередньо на рівні територіальних громад, що відповідає засадам державної регіональної політики та законодавству про місцеве самоврядування [9; 11]. У воєнний період саме місцева влада першою реагує на потреби населення, забезпечує надання базових публічних послуг, організовує підтримку внутрішньо переміщених осіб, координує гуманітарну допомогу та сприяє збереженню соціальної згуртованості в громадах. Після завершення активної фази воєнних дій на органи місцевого самоврядування покладається відповідальність за розроблення та реалізацію

програм відновлення громад, просторового розвитку, відбудови житлової та соціальної інфраструктури [11; 13].

В умовах децентралізації значно зросла відповідальність органів місцевого самоврядування за ефективне управління фінансовими ресурсами, зокрема бюджетними та донорськими коштами, розвиток людського капіталу та створення умов для економічної активності на місцях [1; 9]. Забезпечення сталого розвитку територій у післявоєнний період передбачає активне залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень, розвиток публічно-приватного партнерства, міжмуніципальної співпраці, а також впровадження інноваційних управлінських і цифрових інструментів [1; 13]. Це дозволяє зробити управління прозорим, а розвиток – інклюзивним.

Особливого значення в контексті воєнного та післявоєнного розвитку набуває питання координації дій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Ефективна вертикальна та горизонтальна взаємодія дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечити узгодженість стратегічних і програмних документів, досягти синергії ресурсів і зусиль [9; 10; 12]. Така координація є необхідною умовою для формування стійких територіальних систем, здатних забезпечити довгостроковий сталий розвиток навіть в умовах високої невизначеності.

Практика українських територіальних громад у період воєнного стану демонструє зростання ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку. Так, громади Київської, Чернігівської та Харківської областей, що зазнали значних руйнувань, у співпраці з органами державної влади та міжнародними партнерами розробляють і впроваджують програми відновлення житлової інфраструктури, закладів освіти та охорони здоров'я із застосуванням енергоефективних і безбар'єрних рішень, що відповідає принципам сталого розвитку [3; 10].

Показовими є також приклади громад, що не зазнали прямих бойових дій, але прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Зокрема, територіальні громади Полтавської області у період воєнного стану стали важливими центрами прийому та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, що зумовило необхідність оперативної адаптації місцевої політики розвитку відповідно до засад державної регіональної політики [9; 11]. Органи місцевого самоврядування Полтавщини спрямували зусилля на розширення мережі соціальних послуг, забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я, розвиток житлових програм, а також підтримку місцевого ринку праці та підприємницької активності [1; 13].

Водночас громади Полтавської області активно залучають державні субвенції, кошти міжнародної технічної допомоги та грантові ресурси для реалізації проєктів з модернізації комунальної інфраструктури, підвищення енергоефективності об'єктів соціальної сфери, розвитку альтернативної енергетики та цифровізації управлінських процесів, що узгоджується з положеннями Державної стратегії регіонального розвитку та Цілями сталого розвитку України [3; 10; 12]. Такі підходи свідчать про прагнення поєднати

завдання кризового реагування з довгостроковими цілями сталого розвитку, що є важливою передумовою підвищення стійкості територій у післявоєнний період.

Отже, роль органів державної влади та місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку територій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення полягає у формуванні цілісної, адаптивної та результативної системи стратегічного управління [4; 13]. Поєднання загальнодержавних пріоритетів із локальними потребами громад, належне ресурсне забезпечення, інституційна спроможність органів публічної влади та активна участь громадськості є ключовими чинниками успішного відновлення та сталого розвитку територій України.

Список використаних джерел

1. Вакуленко В. М. Територіальний розвиток в Україні: поняття, напрями, пріоритети. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 2.
2. Васильєва О. І., Омельчук, О. І. Методологічні аспекти забезпечення правової можливості об'єднаних територіальних громад в Україні *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №8. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7421&i=11> (дата звернення 20.01.2026).
3. Глобальні цілі сталого розвитку 2030. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення 21.01.2026).
4. Державне управління сталим розвитком: теорія і практика: монограф. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер. 2018. 368 с.
5. Жовнірчик Ю., Тихов О. Механізми забезпечення сталого розвитку регіонів України та зміцнення потенціалу територіальних громад у цьому процесі. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2024. №23. С.266–288. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>.
6. Ладиченко В., Гулац О., Ємельяненко К., Данилюк Ю., Курило В. Забезпечення сталого розвитку місцевого самоврядування: зарубіжний досвід для України. *Європейський журнал сталого розвитку*. 2021. №10(4). С.167. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p167>.
7. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року. Київ : ННЦ ІАЕ. 2020. 60 с.
8. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50>.
9. Про засади державної регіональної політики. Закон України, 2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення 21.01.2026).
10. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (дата звернення 21.01.2026).

11. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 21.01.2026).

12. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення 20.01.2026).

13. Романюк С. А. Стратегічне управління розвитком територій: навч. посіб. Київ : НАДУ. 2019. 256 с.

14. Світовий О.М., Мовчанюк А.В., Дяченко М.І. Реформування адміністративно-територіального устрою в умовах децентралізації влади: проблеми та перспективи. *Право та державне управління*. № 3. 2020. С. 157–161. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.23>.

Мосєєв Ярослав Константинович,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління
та адміністрування»
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Лубни, Україна

ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ

Співпраця органів місцевого самоврядування з громадськістю виступає ключовою складовою демократичного розвитку суспільства та належного функціонування системи публічного управління. Саме на локальному рівні формується найбільш тісний контакт між владою та населенням, що створює передумови для активного залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень. У сучасних умовах становлення демократичної держави така взаємодія є важливим інструментом забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності влади перед громадою. Дослідники наголошують, що налагоджена взаємодія між органами місцевого самоврядування та громадськістю сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп і формувати більш збалансовану політику на місцевому рівні [4, с. 45].

Водночас участь громадян у діяльності органів влади стимулює розвиток громадянського суспільства та формує відповідальне ставлення до суспільних процесів. У наукових працях взаємодія між місцевою владою та громадськістю трактується як сукупність форм, методів і засобів співробітництва, спрямованих на залучення населення до управління на місцях [8, с. 25 –30]. Така взаємодія реалізується як у формалізованих, так і неформальних форматах, що забезпечує

різноманіття механізмів участі громадян. Однією з найпоширеніших форм взаємодії є громадські слухання. Вони виступають важливим інструментом партисипативної демократії, що дає змогу громадянам висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження щодо актуальних питань місцевого значення. Проведення таких слухань підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє врахуванню громадської думки під час ухвалення рішень [1, с. 87].

Громадські слухання можуть стосуватися різних сфер, зокрема розроблення програм соціально-економічного розвитку, формування місцевого бюджету, реалізації інфраструктурних проєктів тощо. Хоча їх результати зазвичай мають рекомендаційний характер, вони можуть істотно впливати на управлінські рішення органів місцевого самоврядування. Важливим інструментом залучення громадян є місцеві ініціативи. Вони передбачають можливість внесення жителями пропозицій щодо розгляду певних питань на засіданнях місцевих рад. Такий механізм забезпечує безпосередній вплив громадян на порядок денний органів влади та сприяє активізації громадської участі [2, с. 132].

Суттєву роль у взаємодії влади та населення відіграють громадські ради. Вони створюються при органах місцевого самоврядування з метою залучення представників громадськості до формування та реалізації місцевої політики. Як консультативно-дорадчі органи, вони сприяють врахуванню суспільної думки у процесі ухвалення управлінських рішень [3, с. 74]. Одним із сучасних способів комунікації між владою та громадянами є електронні петиції. Вони являють собою форму звернення до органів влади через електронні ресурси з метою привернення уваги до певних проблем і ініціювання їх розв'язання. Запровадження цього інструменту значно розширило можливості громадян щодо участі в управлінні, оскільки дозволяє оперативно подавати пропозиції та отримувати реакцію влади [6, с. 158]. Перспективним напрямом розвитку взаємодії є впровадження інструментів електронної демократії. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології відкривають нові можливості для участі громадян у процесах прийняття рішень. До них належать онлайн-консультації, цифрові платформи участі, системи електронного голосування та інші механізми взаємодії між владою і суспільством [7, с. 203].

Особливе значення має громадський контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування. Він передбачає здійснення спостереження за діяльністю влади з метою забезпечення її відкритості, законності та ефективності. Такий контроль реалізується через діяльність громадських організацій, засобів масової інформації, експертних груп та інших інститутів громадянського суспільства [5, с. 96]. Не менш важливою формою взаємодії є консультації з громадськістю. Вони проводяться для отримання пропозицій і

зауважень щодо проєктів нормативно-правових актів, програм розвитку громад та інших управлінських рішень. Це сприяє підвищенню відкритості діяльності органів влади та врахуванню інтересів населення під час формування політики. Значний внесок у розвиток взаємодії роблять громадські організації. Вони виконують роль посередників між владою та населенням, представляють інтереси різних соціальних груп і формують громадську думку щодо актуальних питань розвитку. Їх діяльність сприяє активізації громадян та зміцненню демократичних процесів у суспільстві. Отже, сучасна система взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості відзначається різноманітністю форм і механізмів участі. Їх ефективне застосування сприяє підвищенню демократичності управління, зміцненню довіри громадян до влади та розвитку активного громадянського суспільства.

Висновки. Місцеве самоврядування є однією з основ демократичної системи державного управління. Воно забезпечує реалізацію принципів народовладдя на місцевому рівні та створює умови для безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення. Як інститут публічної влади, воно сприяє розвитку територіальних громад, ефективному використанню місцевих ресурсів і задоволенню потреб населення. Характерною рисою місцевого самоврядування є його тісний зв'язок із громадянським суспільством. Саме через відповідні механізми громадяни отримують можливість впливати на управлінські процеси та брати активну участь у розвитку своїх громад. Це, у свою чергу, формує відповідальну громадянську позицію та підвищує рівень суспільної активності. Налагоджена взаємодія між органами місцевого самоврядування та громадськістю є важливою умовою розвитку демократії. Вона забезпечує прозорість діяльності органів влади, їх підзвітність перед населенням і сприяє формуванню довіри до державних інституцій.

Основними формами такої взаємодії є громадські слухання, місцеві ініціативи, консультації з громадськістю, діяльність громадських рад, електронні петиції, інструменти електронної демократії та механізми громадського контролю. Їх застосування забезпечує залучення громадян до управління та підвищує ефективність діяльності органів влади. Водночас варто зазначити, що в Україні ця взаємодія потребує подальшого вдосконалення. Серед основних проблем можна виділити недостатню обізнаність громадян щодо можливостей участі, низький рівень активності населення, а також недосконалість окремих механізмів громадської участі. У зв'язку з цим важливими напрямками розвитку є удосконалення механізмів співпраці між владою та громадськістю, розширення можливостей участі громадян у процесах ухвалення рішень, а також активне впровадження сучасних цифрових інструментів електронної демократії.

Таким чином, ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування та громадськості є необхідною передумовою розвитку демократичного суспільства та підвищення результативності публічного управління на місцевому рівні.

Список використаних джерел

1. Бондаренко М. Громадська участь у місцевому самоврядуванні. *Державне управління*. 2019. № 2. С. 78–85.
2. Високий М. С. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю як чинник демократії. 2024. С. 15–21.
3. Колодій А. Ф. Демократія та громадянське суспільство. Львів : ЛНУ, 2018. 240 с.
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026)
5. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
6. Про електронні петиції : Закон України від 02.07.2015 № 577-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
7. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
8. Яцевич К. О. Розвиток взаємодії громад та влади. 2021. С. 25–30.

Пернатій Тетяна Вікторівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Сучасний розвиток місцевого самоврядування відбувається в умовах глибоких трансформацій політичних, економічних і соціальних систем, що зумовлює необхідність переосмислення як теоретичних засад, так і практичних механізмів його функціонування. Зростання ролі територіальних громад у забезпеченні ефективного управління, підвищення рівня демократичної участі населення та необхідність оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища формують нові вимоги до організації місцевого самоврядування як в Україні, так і у світовій практиці [3].

Теоретичні основи місцевого самоврядування ґрунтуються на принципах децентралізації влади, субсидіарності, автономії територіальних громад і відповідальності органів місцевого самоврядування перед населенням [2, с. 119]. В сучасних умовах ці принципи набувають нових змістовних характеристик, оскільки їх реалізація відбувається в контексті глобалізації, цифровізації та зростання взаємозалежності між державами. Теоретичні підходи дедалі більше

орієнтуються на концепції багаторівневого врядування, що передбачає узгоджену взаємодію місцевого, регіонального, національного та міжнародного рівнів управління.

Одним із ключових викликів є забезпечення ефективної децентралізації влади. В багатьох країнах, зокрема в Україні, децентралізаційні реформи спрямовані на передачу повноважень і ресурсів на місцевий рівень [2, с. 122]. Це сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і кращому врахуванню потреб громад. Водночас, практична реалізація цих процесів супроводжується низкою проблем, серед яких – нерівномірність розвитку територій, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та ризики неефективного використання переданих повноважень.

Фінансова спроможність місцевого самоврядування є одним із визначальних чинників його ефективності. У сучасних умовах органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю формування стабільної дохідної бази, оптимізації бюджетних витрат і залучення додаткових джерел фінансування. Практика свідчить, що ефективне управління місцевими фінансами передбачає впровадження програмно-цільового методу бюджетування, підвищення прозорості фінансових операцій і активне використання інструментів державно-приватного партнерства [4, с. 105].

Суттєвий вплив на розвиток місцевого самоврядування має цифровізація. Впровадження електронного урядування, цифрових платформ і сервісів забезпечує підвищення доступності адміністративних послуг, покращення комунікації між владою і громадянами та зростання рівня прозорості діяльності органів влади. Водночас цифрова трансформація потребує значних інвестицій, підвищення цифрової грамотності населення і захисту інформаційних систем від кіберзагроз.

Важливим викликом є забезпечення ефективної участі громадян у процесах місцевого управління. Сучасні підходи до розвитку місцевого самоврядування передбачають активне залучення населення до прийняття рішень через механізми громадських слухань, електронних петицій, бюджетів участі та інших форм прямої демократії [4, с. 108-110]. Але, на практиці часто спостерігається низький рівень громадянської активності, недостатня поінформованість населення та обмеженість інструментів реального впливу на управлінські процеси.

Особливу актуальність у сучасних умовах набуває питання кризостійкості місцевого самоврядування. Пандемії, економічні кризи, природні катастрофи та воєнні дії значно ускладнюють функціонування місцевих органів влади. В Україні ці виклики посилюються умовами воєнного стану, що потребує від органів місцевого самоврядування високого рівня адаптивності, оперативності та здатності до мобілізації ресурсів. Практика показує, що ефективність управління в кризових умовах значною мірою залежить від налагодженості взаємодії між різними рівнями влади та рівня підготовленості управлінських кадрів [1, с. 21–22].

Глобалізаційні процеси відкривають нові можливості для розвитку місцевого самоврядування, зокрема через міжнародне співробітництво, участь у транскордонних проєктах і обмін досвідом. Водночас, вони створюють додаткові виклики, пов'язані з необхідністю врахування міжнародних стандартів управління, конкуренції за ресурси та впливу зовнішніх факторів на внутрішню політику громад.

Окремого значення набуває проблема кадрового забезпечення місцевого самоврядування. Ефективність управління значною мірою залежить від професійного рівня посадових осіб, їх компетентності, здатності до стратегічного мислення та впровадження інновацій [1, с. 23]. В сучасних умовах актуальним є питання підвищення кваліфікації кадрів, впровадження сучасних методів управління персоналом і формування нової управлінської культури.

Екологічний вимір діяльності органів місцевого самоврядування також набуває дедалі більшого значення. Забезпечення сталого розвитку територій передбачає раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічних стандартів і реалізацію заходів із захисту довкілля. У світовій практиці місцеві громади відіграють ключову роль в реалізації екологічної політики, що поступово стає характерним і для України.

Загалом, сучасні виклики розвитку місцевого самоврядування мають комплексний і багатовимірний характер. Вони охоплюють інституційні, економічні, соціальні, технологічні та політичні аспекти. Теоретичні підходи до місцевого самоврядування розвиваються у напрямі інтеграції різних концепцій, тоді як практична діяльність орієнтується на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управління. Успішний розвиток місцевого самоврядування в Україні та світі залежить від здатності органів влади ефективно реагувати на виклики, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати сталий розвиток територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Бачинський А.А. Напрями вдосконалення владної децентралізації в умовах воєнного стану. *Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні: збірник тез XII Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 7 грудня 2023 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 21–23.
2. Бориславська О. Місцеве самоврядування як форма децентралізації та гарантія демократичного політичного режиму. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 2011. Випуск 52. С. 119–125.
3. Місцеве самоврядування В Україні та світі. URL: <https://www.tsatu.edu.ua/ipod/wp-content/uploads/sites/46/misceve-samovrjaduvannja-v-ukrayini-ta-sviti.-cikavi-fakty.pdf>
4. Сторонянська, І. Особливості та проблеми здійснення громадського контролю виконання місцевих бюджетів територіальних громад. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 4. С. 103–117.

Петровська Ольга Ярославівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»
Державного торговельно-економічного університету,
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7089-4392>
Науковий керівник: Савченко Наталія Григорівна,
кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Державного торговельно-економічного університету,
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2972-5024>

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ «РОЗУМНОГО МІСТА»: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Значні інфраструктурні руйнування, яких зазнали населені пункти України та необхідність відбудови на засадах сталого розвитку з використанням сучасних рішень просторового планування зумовлюють потребу аналізу міжнародного досвіду урбаністики й фінансування містобудівних проєктів. Зокрема, потенціал для дослідження в контексті можливої адаптації певних практик становить світовий досвід побудови міст з нуля, адже він демонструє втілення концепцій сучасного міста не шляхом трансформації наявної міської системи, а через інтеграцію інноваційних рішень безпосередньо під час процесу побудови.

Питанням забезпечення формування «розумного міста» на основі використання механізму публічно-приватного партнерства присвячували свої наукові дослідження такі зарубіжні та вітчизняні науковці: Дж. Юнг, Х. Альмаррі, П. Лам, А. Ворвінден, Є. Смуригін, Р. Луців, О. Кізляр, Е. Бойченко, І. Кінаш та інші.

Зокрема, Е. Бойченко наголошує, що відбудова населених пунктів на засадах моделі «розумного міста» має потенціал для того, аби стати запорукою ефективного повоєнного відновлення України, при цьому будівництво нових об'єктів на основі сучасних концепцій часто є більш доцільним, ніж реконструкція старих [1, с. 250–251]. Досліджуючи концепцію «розумного міста» в контексті втілення принципів сталого розвитку, І. Кінаш доходить висновку, що технологічний розвиток територіальних громад сприяє становленню локальної демократії, інклюзивності, покращенню якості публічних послуг та вирішенню соціальних й екологічних проблем місцевого населення [2, с. 496].

Дослідження моделі «розумного міста» українськими науковцями зосереджується переважно на потенційних перевагах, складових «розумної» інфраструктури та наявному практичному досвіді громад в Україні. Однак, невирішеним аспектом загальної проблеми, що обумовлює актуальність подальших досліджень, є способи фінансування інфраструктурних проєктів, спрямованих на втілення концепції «розумного міста» в українських громадах. На наш погляд, залучення фінансових ресурсів є фундаментальним елементом

стабільності реалізації містобудівних проєктів, що окреслює потребу виходу за рамки традиційного будівництва виключно публічним сектором.

Завданням статті є визначення переваг та ризиків публічно-приватного партнерства як альтернативного способу фінансування проєкту «розумного міста» на основі аналізу світового досвіду. Методи дослідження, використані для досягнення поставленого завдання, включають збір інформації, її аналіз, порівняння та узагальнення.

Одним із прикладів реалізації концепції «розумного міста», починаючи з етапу проєктування є міжнародний діловий район Сонгдо (Songdo IBD), що створювався на штучно намієній території біля міста Інчхон у Південній Кореї і має сертифікацію за стандартом екологічного будівництва LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) [3]. Втілення проєкту розпочалось у 2003 році на ділянці площею 53.36 км² і планується бути завершеним у 2030, очікувана кількість населення становить 265 611 осіб. Початковою метою міського проєкту Сонгдо було створення міжнародного ділового центру Північно-Східної Азії, який зробив би Південну Корею осередком для національних і міжнародних компаній [4].

Сонгдо є державно-приватним проєктом, для якого забудовником було визначене партнерство New Songdo International City LLC (NSIC), утворене американською компанією Gale International та POSCO Engineering and Construction – дочірньою компанією корейської транснаціональної корпорації POSCO. Розподіл ролей між публічним і приватним сектором передбачав покладання на публічний сектор завдань щодо надання дозволів та постачання землі, створення вільної економічної зони, будівництва громадських установ, затвердження головного плану та моніторингу й управління проєктами, у той час як приватний сектор виступав джерелом залучення прямих іноземних інвестицій та несе відповідальність за придбання землі, підготовку плану реалізації міського проєкту, будівництво нерухомості та регулярне звітування про прогрес [5, с. 14].

Досвід Сонгдо демонструє, що публічно-приватне партнерство дозволяє залучити додаткові фінансові ресурси та професійних фахівців, реалізуючи у містобудуванні передові технології, що виявляється у таких аспектах:

- Велика кількість рекреаційних територій. З метою втілення візії про новітнє місто, що поєднує глобальний бізнес та повсякденний комфорт, 40% території Сонгдо виділено під зелений простір.

- Багатофункціональна забудова з ділянками змішаного призначення. Просторове планування відбувалось на основі аналізу рішень з багатьох інших міст, через що міська структура Сонгдо є умисно неоднорідною та поєднує різні типи забудови, адаптовані до локальних особливостей ландшафту й спрямовані на близьке співіснування житлових, комерційних та рекреаційних зон [6].

- Орієнтована на пішохода транспортна інфраструктура. Сонгдо відрізняється відсутністю властивих для азійських міст широких проїжджих частин, дизайн його автомагістралей враховує захист резидентів від шуму й забруднення.

- Дотримання принципів сталого розвитку й охорона довкілля. «Розумна» інфраструктура дозволяє здійснювати моніторинг стану навколишнього

середовища за допомогою камер і датчиків температури та вологості, управляти утилізацією відходів за допомогою централізованої системи.

- Інтеграція «розумних» рішень у повсякденне життя міста. Технологічні ініціативи дозволяють здійснювати моніторинг енергетичної системи, водопостачання й транспорту в реальному часі та швидко реагувати у випадку інцидентів. За допомогою інформаційних систем забезпечується ефективна система громадського транспорту з чітким та регулярним графіком, що підвищує мобільність мешканців міста [5, с. 21].

- Розвинене бізнес-середовище. Планування Сонгдо здійснене таким чином, щоб максимально використати потенціал його вигідного розміщення: близькість до міжнародного аеропорту Інчхон, сполучення лінією метро зі столицею, розвинену транспортну інфраструктуру. Велика кількість офісних приміщень і дерегуляція у створеній вільній економічній зоні сприяють залученню інвесторів та бізнесу до міста.

Проте, на наш погляд, активне залучення приватного сектору у містобудівні процеси може мати й умовні недоліки, що також демонструє досвід міжнародного ділового району Сонгдо, а саме:

- Висока вартість життя. Оскільки проєктувальниками міста виступили приватні компанії, беззаперечною є зацікавленість у отриманні прибутку з реалізації плану побудови Сонгдо. Місто, у якому дозволити собі проживання може лише меншість населення країни, ризикує стати осередком виключно осіб з високим рівнем доходів та посилити загальнонаціональний розрив між територіями за рівнем доходів їхніх мешканців. Навіть враховуючи першочергову мету створення міжнародного бізнес-центру, повільне зростання кількості населення суттєво обмежує економічний потенціал міста.

- Небажання громадян переїжджати з наявного місця проживання. З погляду деяких мешканців країни, ініціатива побудови «розумного міста» з нуля була спрямована більшою мірою на туристів, заможні групи населення, що можуть дозволити собі придбати ще одне помешкання, та формування іміджу Південної Кореї як прогресивної держави, що реалізувала унікальний міський проєкт, ніж на пересічних громадян. Велика кількість «розумних» рішень, глибоко інтегрованих у життя Сонгдо, може викликати скептичне ставлення і сприйняття міста як експериментального проєкту, а не населеного пункту, придатного для зручного повсякденного життя.

- Брак культурної складової та автентичності у житті міста. Сучасний технологічний дизайн може здаватися штучним з урахуванням малої кількості історичних споруд, закладів культури й мистецтва та ініційованих мешканцями заходів та рухів. Це робить Сонгдо слабшим за туристичною привабливістю та місцевим іміджем порівняно з містами, які мають власну ідентичність, органічно сформовану протягом довгого часу існування. У міському ландшафті Сонгдо переважають хмарочоси та бізнес-райони, що може робити вуличний пейзаж непримітним та позбавленим місцевого колориту.

- Висока залежність від технологій. Технологічне оснащення має короткий період функціонування порівняно з базовою інфраструктурою міста, через що потребує постійного моніторингу справності та оновлення. Висока залежність

життєдіяльності міста від технологічних рішень є ризиком колапсу у випадку раптових порушень.

- Сумнівна ефективність певних «розумних» рішень. Досвід Сонгдо демонструє, що наявність інноваційних рішень, спрямованих на підвищення якості життя, не завжди гарантує їхнього реального використання мешканцями. Наприклад, високотехнологічна система збору сміття не припинила незаконного засмічення вулиць, причиною чого вірогідно є складність у використанні пневматичних трубок для транспортування сміття до централізованого об'єкта, проте, незалежно від результату, підтримка функціонування «розумної» інфраструктури потребує значних витрат електроенергії та фінансових ресурсів [5, с. 21].

- Труднощі у виконанні договору публічно-приватного партнерства. Зміни регуляторного середовища та політичних пріоритетів, складність узгодження юридичних аспектів здатні значно затримувати виконання запланованих проєктів та створювати напруження між державним і приватним сектором. Наприклад, коли забудовник Сонгдо Gale International не зміг забезпечити запланованої суми прямих іноземних інвестицій, уряд наклав штрафи та відкупив неприбуткові земельні ділянки в межах міста [5, с. 25].

На основі вищевикладеного, слід зазначити, що публічно-приватне партнерство як спосіб фінансування містобудівних проєктів має як переваги, так і складності у використанні, що в українських умовах посилюються достатньо низькою поширеністю публічно-приватного партнерства та відсутністю належного рівня довіри бізнесу до державного сектору. Приклад Сонгдо демонструє, що залучення приватних забудовників сприяє розширенню фінансової бази реалізації проєкту та використанню передових урбаністичних практик завдяки висококваліфікованій робочій силі. Для українських громад, що потребують реконструкції, на нашу думку, доцільним може бути запозичення таких складових, як багатофункціональна забудова, значна частка зелених зон, транспортна інфраструктура, що враховує перш за все потреби пішоходів і громадського транспорту, а не приватних автомобілів, та створення сприятливих локальних умов для функціонування бізнесу.

Тим не менш, амбітний в теоретичній площині проєкт має ризик створити умови, надто віддалені від реальних потреб мешканців. З огляду на це, міське планування має здійснюватись з урахуванням конкретних цінностей та загальної мети побудови або реконструкції певного населеного пункту, адже прийняття рішень щодо міської системи залежатиме від того, чим саме має бути це місто: яскравим проєктом, що різко виділяється з-поміж решти міст держави та має міжнародну спрямованість, чи комфортним та придатним для життя більшості громадян населеним пунктом, який зберігає історію й дає змогу повернутися колишнім вимушено переміщеним мешканцям. На наш погляд, втілення моделі «розумного міста» в українських громадах, що потребують повної відбудови, є доречним в контексті врахування ще на етапі проєктування ефективності системи комунальних послуг та управління відходами, наявності необхідної соціальної інфраструктури для забезпечення якості публічних послуг, мобільності, дотримання принципів сталого розвитку та захисту довкілля.

Нагромадження технологічної складової на базову міську інфраструктуру має здійснюватися поступово з урахуванням рівня цифрової грамотності мешканців, втіленням заходів з кібербезпеки та забезпеченням надійного Інтернет-з'єднання.

Перспективи подальших досліджень у напрямі порушеної теми стосуються шляхів створення сприятливих умов для реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в Україні, адже, за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади, станом на 01.01.2026 на умовах публічно-приватного партнерства укладено 201 договір, з яких реалізуються 19 [7]. Поряд з цим, актуальними є подальші науково-практичні дослідження принципів засад формування та реалізації життєздатних, дієвих міських проєктів, які не обмежені лише теоретичним створенням екологічних і цифрових ініціатив, натомість враховують використання інструментів комунікації для визначення реальних проблем та потреб громади та поєднують зусилля муніципальної влади, бізнесу й громадськості для розбудови стійких та сучасних міст.

Список використаних джерел

1. Бойченко Е. Б. Проєкт «розумне місто» як умова ефективного відновлення міст України. *Економіка відновлення міст*: зб. матеріалів Міжнародного урбаністичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 22–23 березня 2023 року. С. 249–251. URL: https://www.researchgate.net/profile/Khalina-Veronika/publication/371469327_Rozvitok_urbanizovanih_utvoren_na_zasadah_stalosti/links/648484c8b3dfd73b77799561/Rozvitok-urbanizovanih-utvoren-na-zasadah-stalosti.pdf#page=249 (дата звернення: 02.04.2026)
2. Кінаш. І. Застосування концепції «розумне місто» у реалізації засад сталого розвитку територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 332(4). 2024. С. 492–498. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1229/1253> (дата звернення: 02.04.2026)
3. Songdo IBD. Green Building Council, Inc. URL: <https://www.usgbc.org/projects/songdo-ibd> (дата звернення: 02.04.2026)
4. Songdo International City Development. New Songdo International City Limited Liability Company, NSIC. URL: http://www.songdonsic.com/en/opinion_en/develop/ (дата звернення: 02.04.2026)
5. Joey Jung. Songdo City: Blueprint or Black Sheep? Charter Cities Institute. 2024. URL: https://chartercitiesinstitute.org/wp-content/uploads/2024/12/Songdo_Paper_Final.pdf (дата звернення: 02.04.2026)
6. New Songdo City. KPF. URL: <https://www.kpf.com/project/new-songdo-city> (дата звернення: 02.04.2026)
7. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true> (дата звернення: 02.04.2026)

Процюк Наталія Юріївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економіки, статистики
та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6804-5630>

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ SMART-ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ В УМОВАХ ПОДВІЙНОГО ПЕРЕХОДУ

Сучасний розвиток міських систем відбувається під впливом двох стратегічних векторів – цифрової трансформації та переходу до кліматично нейтральної економіки, що у сукупності формує концепцію подвійного переходу. За цих умов публічне управління розвитком SMART-інфраструктури набуває системоутворюючого значення, оскільки саме через нього забезпечується інтеграція технологічних, екологічних та соціально-економічних змін. Водночас практика функціонування територіальних громад свідчить про збереження фрагментарного підходу до цифровізації, який не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал SMART-рішень та обмежує можливості формування стійких і адаптивних міських систем. Це зумовлює необхідність переосмислення та модернізації існуючих механізмів публічного управління з урахуванням нових викликів та пріоритетів розвитку (табл.1).

Трансформація публічного управління SMART-інфраструктурою передбачає відхід від локальних цифрових ініціатив до формування інтегрованої системи управління міським розвитком. У цьому контексті ключового значення набуває формування інструментів інтегрованого управління, які забезпечують узгодження стратегічного, програмного та бюджетного планування [3]. Запровадження інтегрованих стратегій розвитку територіальних громад, використання програмно-цільових інструментів та формування портфеля SMART-проектів дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень і підвищити ефективність використання ресурсів. Важливо, що такий підхід орієнтує систему управління на досягнення конкретних результатів і створення суспільної цінності, а не лише на впровадження окремих технологічних рішень.

Не менш важливим напрямом є удосконалення нормативно-методичного супроводу розвитку SMART-інфраструктури. В умовах децентралізації саме від наявності чітких методичних орієнтирів залежить здатність територіальних громад ефективно впроваджувати інноваційні рішення. Формування єдиного методологічного каркасу, який включає типові стратегії, методики оцінювання цифрової зрілості, уніфіковані критерії відбору проектів та стандарти фінансового планування, сприяє зниженню інституційних бар'єрів і забезпечує порівнюваність результатів [1]. Це, у свою чергу, створює передумови для формування керованої та передбачуваної системи розвитку SMART-інфраструктури на національному рівні.

Таблиця 1.

Напрями модернізації публічного управління SMART-інфраструктурою міст та ключові індикатори результативності

Напрямок модернізації	Сутність напрямку	Основні інструменти реалізації	Управлінський результат	Ключові індикатори результативності
Інтегроване управління SMART-інфраструктурою	Перехід від фрагментарної цифровізації до системного управління міськими процесами	Інтегровані стратегії розвитку; програмно-цільове планування; портфель SMART-проектів	Узгодженість стратегічних і бюджетних рішень; підвищення ефективності використання ресурсів	Частка SMART-проектів, інтегрованих у стратегії розвитку; рівень виконання стратегічних цілей; ефективність використання бюджетних коштів
Нормативно-методичне забезпечення	Формування єдиного методологічного підходу до впровадження SMART-рішень	Типові стратегії та програми; методики оцінювання цифрової зрілості; критерії відбору проектів	Підвищення керованості процесів; зниження інституційних бар'єрів; забезпечення порівнюваності результатів	Індекс цифрової зрілості громади; кількість впроваджених стандартизованих рішень; рівень відповідності проектів методичним вимогам
Платформізація та координація управління	Інтеграція даних і взаємодії між рівнями управління на основі цифрових платформ	Національні та локальні цифрові платформи; системи управління даними; аналітичні інструменти	Прозорість управління; підвищення обґрунтованості рішень; розвиток data-driven governance	Частка управлінських рішень, прийнятих на основі даних; рівень доступності відкритих даних; кількість інтегрованих інформаційних систем
Інвестиційно-партнерські механізми	Мобілізація фінансових ресурсів для розвитку SMART-інфраструктури	Державно-приватне партнерство; інвестиційні паспорти; змішані фінансові моделі	Підвищення інвестиційної привабливості; забезпечення фінансової стійкості розвитку	Обсяг залучених інвестицій; кількість реалізованих ДПП-проектів; частка позабюджетного фінансування у SMART-проектах

Примітка. Запропоновано автором.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набувають механізми координації та багаторівневого управління, що реалізуються через платформізацію. Інституціоналізація цифрових платформ як інструментів публічного управління дозволяє забезпечити інтеграцію даних, синхронізацію управлінських процесів та підвищення прозорості прийняття рішень [2]. Використання національних і локальних платформ, аналітичних систем, інструментів моніторингу та управління даними сприяє формуванню єдиного цифрово-управлінського простору. У такій системі управління набуває ознак data-driven governance, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Крім того, платформізація створює можливості для масштабування ефективних

практик, розвитку міжмуніципальної співпраці та вирівнювання інституційної спроможності різних територіальних громад.

У контексті післявоєнного відновлення та обмеженості бюджетних ресурсів особливої актуальності набувають механізми залучення інвестицій і партнерств. Трансформація фінансового забезпечення розвитку SMART-інфраструктури передбачає перехід від переважно бюджетного фінансування до змішаних моделей, що поєднують державні та приватні ресурси. Використання інструментів SMART-державно-приватного партнерства, формування інвестиційних паспортів проєктів, запровадження спеціальних режимів стимулювання для територій відновлення сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та мобілізації додаткових фінансових ресурсів. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише реалізацію окремих інфраструктурних проєктів, а й формування довгострокової фінансової стійкості розвитку міських систем.

Важливо підкреслити, що модернізація механізмів публічного управління розвитком SMART-інфраструктури має здійснюватися на засадах інтегрованості, інституційної взаємодії та орієнтації на створення суспільної цінності. Це означає, що цифрові технології повинні розглядатися не як самоціль, а як інструмент досягнення стратегічних цілей розвитку територіальних громад, підвищення якості життя населення та забезпечення стійкості міських систем. У такій парадигмі публічне управління виступає не лише регулятором, а й координатором, інтегратором і каталізатором трансформаційних процесів.

У результаті дослідження обґрунтовано, що модернізація механізмів публічного управління розвитком SMART-інфраструктури міст в умовах подвійного переходу передбачає комплексне поєднання інтегрованих управлінських інструментів, нормативно-методичного забезпечення, платформізаційних підходів і інвестиційно-партнерських механізмів. Отримані результати свідчать, що реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує узгодженість політики розвитку та формує передумови для створення стійких, інноваційних і конкурентоспроможних міських систем. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення практичних моделей інтеграції фінансових, цифрових та інституційних інструментів у системі публічного управління розвитком SMART-інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Дейкало С. О. Правові аспекти втілення концепції Smart City в Україні. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 111–126. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-08>
2. Олюха В. Г. Правові основи реалізації концепції «Smart City» в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.55>
3. Ottaviani, F. M., Tanda, A. and De Marco, A. (2020). Does Project Portfolio Management Approach Fit Smart City Management?. In *Proceedings of the 9th International Conference on Smart Cities and Green ICT Systems – SMARTGREENS*; ISBN 978-989-758-418-3; ISSN 2184-4968, SciTePress, pages 22 –28. DOI: 10.5220/0009434300220028

Птахіна Ольга Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й управління
навчальними закладами Державний заклад
«Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна
ORCID ID: 0000-0002-9672-4593

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД

Сучасні глобальні виклики, які стоять перед Україною актуальність дослідження щодо використання сучасних технологій в антикризовому управлінні для розвитку громад. Серед них ключовими є воєнний стан, економічні кризи, політична нестабільність та інші непередбачувані події, що ставлять під загрозу стабільність розвитку регіонів. В умовах таких викликів ефективне використання сучасних технологій може стати вирішальним фактором у забезпеченні стійкості та адаптивності регіонів до нових умов. Зростаюча складність та непередбачуваність кризових ситуацій вимагають нових підходів до їх управління.

В умовах воєнного стану в Україні, особливо актуалізувалася необхідність оперативного реагування влади на існуючі загрози, пошуку оптимальних управлінських рішень щодо забезпечення національної стійкості та адаптації управлінських процесів до нових викликів, вироблення стратегічних рішень щодо відбудови і розвитку країни в післявоєнний період. Впровадження цифрових технологій в публічному управлінні стає необхідною умовою для збереження керованості державою, забезпечення безперервності надання публічних послуг, координації дій між секторами та взаємодії з громадськістю.

Кризові явища – переломні, важкі періоди, що характеризуються загостренням суперечностей, невизначеністю, можуть виникати у різних сферах суспільного життя і загрожувати національній безпеці, життю і здоров'ю громадян, соціально-економічному розвитку країни.

Для їх запобігання, подолання та мінімізації негативних наслідків у суспільстві, державі або окремих її секторах – економічному, безпековому, екологічному та інших запроваджується антикризове публічне управління – система рішень, дій і заходів, які здійснюють органи державної влади та органи місцевого самоврядування з метою оперативного реагування на виклики, координації дій для протидії та мінімізації негативних наслідків для суспільства.

Антикризове управління має особливості в процесах і технологіях. Головними з них – мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм. Антикризове управління забезпечує систематичний підхід до подолання кризових ситуацій, що дозволяє зменшити їх негативний вплив та забезпечити швидке відновлення діяльності після кризи.

Антикризове управління в публічному секторі на місцевому рівні – це системна багатоаспектна діяльність місцевих органів влади і органів місцевого самоврядування з передбачення, запобігання, подолання криз на відповідних територіях і ліквідації їх наслідків з мінімізацією втрат і створенням максимальних можливостей для подальшого розвитку територій.

Війна зумовила формування нової реальності для територіальних громад і нові виклики для органів місцевого самоврядування. В умовах щоденної роботи громад над проблемами поточного життєзабезпечення вкрай важливо зуміти мобілізувати зусилля у громадах. Сучасні умови війни зумовили присутність нових учасників процесу місцевого розвитку в громадах – внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та релокованого бізнесу, а також формування нових типів взаємодії та комунікаційних мереж.

Безперечно основними завданнями, які стоять перед органами місцевого самоврядування в умовах війни, є: збереження / відновлення темпів економічного розвитку територіальної громади; підтримка місцевого бізнесу та населення; розміщення, підтримка і налагодження комунікації з ВПО на території громади; залучення релокованого бізнесу; інтегрування ВПО та релокованого бізнесу в економіку громади.

Під технологією антикризового управління розуміють комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків. До традиційних технологій, які використовують в антикризовому управлінні відносять моніторинг та SWOT аналіз. Використання моніторингу на рівні громад перетворює управління з інтуїтивного на data-driven (базоване на даних), що дозволяє громаді не лише оперативно реагувати на проблеми, а й обґрунтовано залучати інвестиції та гранти. Для ефективного використання моніторингу необхідно обрати показники, що сигналізують про кризу, потім визначення їх критичне значення та обрати автоматизовану систему за допомогою якої буде отримана інформація. Громади можуть використовувати моніторинг для аналізу надходжень до бюджету, для визначення рівня безробіття, для аналізу демографічних змін та інше. SWOT-аналіз дозволяє оцінити власні сили та зовнішнє середовище для розробки антикризової стратегії. У громадах SWOT-аналіз має публічний характер, він проводиться за участю робочої групи, куди входять представники влади, бізнесу та громадськості.

У сучасних умовах диджиталізація та впровадження цифрових технологій вже стали важливим елементом антикризового управління, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, прискоренню прийняття рішень та забезпеченню прозорості дій влади, що вкрай важливо, зважаючи на безпекові проблеми. Впровадження цифрових технологій в публічному управлінні стає необхідною умовою для збереження керованості державою, забезпечення безперервності надання публічних послуг, координації дій між секторами та взаємодії з громадськістю. Технології краудсорсингу це спосіб вирішення завдань шляхом залучення широкого кола добровольців, зазвичай через інтернет. У державному управлінні це перетворює громадян із пасивних спостерігачів на активних учасників процесів. Упровадження

технології краудсорсингу дає змогу розв'язувати важливі для населення та органів влади завдання: залучення широких кіл населення до процесу ухвалення управлінських рішень; підвищення лояльності й довіри до діяльності органів публічної влади; організація гнучких та інноваційних комунікацій; підвищення конкурентоспроможності територій; поліпшення якості життя населення. Сьогодні Україна стала одним зі світових лідерів у застосуванні краудсорсингу для безпеки та цифровізації. Органи публічної влади реалізують технологію краудсорсингу за допомогою створення інтернет-майданчиків для діалогу між громадянським суспільством та інститутами влади, використовуючи можливості громадянського суспільства, розширюючи форми й види участі громадян, залучаючи їх до управління для поліпшення якості життя населення. Громадяни, експертні групи та громадські організації здатні набагато ефективніше й оперативніше реагувати на різноманітні соціально-економічні виклики та продукувати нові підходи до розв'язання проблем. Завдяки інтернету з'явилися різні технології краудсорсингу. Краудсорсинг також можна використовувати як засіб консультацій з громадськістю. Проведення таких консультацій має сприяти підвищенню якості підготовки рішень з важливих питань регіонального та місцевого розвитку з урахуванням громадської думки. Для цього громади можуть використовувати спеціалізовані цифрові платформи.

Отже, використання традиційних та сучасних технологій в антикризовому управлінні здатні значно підвищити ефективність управління громадами, дозволяючи миттєво реагувати на кризові ситуації, забезпечувати прозорість процесів прийняття рішень та покращувати комунікацію між різними рівнями влади та громадськістю. Зазначені технології також сприяють збору, аналізу та обробці великої кількості даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та визначення пріоритетів розвитку та покращують їх ефективність.

Пузирна Наталія Станіславівна,
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного та приватного права
Національний університет «Чернігівська політехніка»
м. Чернігів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7297-0829>

ІСТОРИЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сьогодні Україна перебуває в умовах масштабних реформ та глибоких трансформацій, і одним із провідних напрямів державної політики визначено розвиток інститутів місцевого самоврядування. Для того щоб створити та впровадити найбільш результативну модель місцевого самоврядування, необхідно всебічно проаналізувати історичний досвід його зародження, становлення, трансформації та функціонування на українських територіях.

У науковій думці сформувалися дві головні концептуальні моделі розвитку місцевого самоврядування в Україні – історична та конституційна. Автором

першої, тобто історичної моделі періодизації, є І. Грицяк, який запропонував виокремити чотири основні етапи розвитку місцевого самоврядування [1, с. 138].

Перший етап охоплює період виникнення, формування й становлення загальнодержавних форм місцевого самоврядування, що ґрунтувалися на родовій структурі та територіальній автономії. Хронологічно цей етап тривав від зародження державності східнослов'янських племен на українській території й до середини XIV століття.

Другий етап, відомий як період європеїзації, характеризувався поступовим поширенням елементів західноєвропейської системи міського самоврядування, зокрема Магдебурзького права, яке інтегрувалося з місцевими традиційними формами. Ця доба почалася в середині XIV ст. і тривала до першої половини XIX ст.

Третій етап визначається як час русифікації структури загальнодержавного місцевого самоврядування на українських землях, що були у складі російської імперії.

Четвертий етап охоплює процеси активної українізації системи місцевого самоврядування, які розпочалися у 1920-х роках і продовжуються до сьогодні.

Підтримуючи запропоновану І. Грицяком періодизацію, І. Литвиненко [2, с. 44] наголошує на доцільності виокремлення ще одного, п'ятого етапу - періоду модернізації сучасної системи місцевого самоврядування. Для цього етапу характерні складні процеси пошуку оптимальної організаційної моделі, яка б відповідала міжнародним муніципальним стандартам і водночас враховувала специфічні соціальні та культурні особливості розвитку українських громад.

Таким чином, місцеве самоврядування на українських землях пройшло складний історичний шлях, що продовжує розгортатися й нині, зберігаючи значний потенціал подальшого розвитку.

Друга концептуальна модель – конституційна – була запропонована В. Тужицом і включає шість етапів еволюції місцевого самоврядування:

1-й етап – поява територіального громадського самоврядування, заснованого на звичаєвому праві, у період існування Київської Русі;

2-й етап – поширення Магдебурзького права в українських містах: уперше його застосували в Галицько-Волинській державі у XIII ст. (Сянок – 1339 р., Львів – 1356 р.), а згодом і в Києві (1494 р.) та Чернігові (1623 р.);

3-й етап – формування міських дум у складі Російської імперії в 1785 році на Лівобережжі та Слобожанщині, а також установа системи земств у 1864 році;

4-й етап – функціонування рад у радянську добу, коли місцеві органи влади формально поєднували державні та самоврядні повноваження, але фактично були позбавлені автономії, ресурсів і матеріальної бази, виконуючи функції елементів жорстко централізованої державної структури;

5-й етап – відновлення інститутів місцевого самоврядування, що розпочалося у березні 1990 року із виборів депутатів Верховної Ради УРСР та місцевих рад. У грудні того ж року ухвалено Закон «Про місцеві ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування», яким уперше на законодавчому рівні було визнано місцеве самоврядування, що започаткувало

демократичні перетворення, спрямовані на децентралізацію та розширення автономії місцевої влади;

6-й - етап сучасності, що почався з прийняттям Конституції України 1996 року, якою органам місцевого самоврядування було надано окремий конституційний статус. До цього етапу також належить ухвалення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3, с. 66].

Розвиток місцевого самоврядування в Україні пройшов шість ключових етапів розвитку, які становлять окремі національні моделі, а саме:

- 1) доколоніальну модель, що відповідає періоду Київської Русі;
- 2) колоніальну модель, коли українське місцеве самоврядування функціонувало в рамках адміністративних структур держав-метрополій – Австро-Угорщини, Речі Посполитої та Російської імперії;
- 3) реакційно-національну модель доби перших українських державних утворень (Гетьманат і Директорія, 1917–1918 рр.);
- 4) радянську модель (1920–1991 рр.), що спиралася на ієрархічну вертикаль рад;
- 5) модель перебудови та початкової фази українського національного відродження (1985–1991 рр.);
- 6) сучасну українську модель, яка розвивається з моменту проголошення незалежності у 1991 році [4, с. 217].

Отже, процес формування та розвитку місцевого самоврядування в Україні був довготривалим і багатограним, що сприяло появі самобутньої системи, яка продовжує активно змінюватися та удосконалюватися.

Щодо поняття місцевого самоврядування, то воно є багатограним і неоднозначним, що відображається у різних наукових підходах. Німецький правознавець Г. Єллінек трактував його як управління публічними справами особами, які не належать до державного апарату, протиставляючи його централізованій бюрократичній системі. Натомість англійські дослідники І. Редліх і П. Ашлей розглядали місцеве самоврядування як здійснення публічних функцій громадянами або їхніми обраними представниками на основі норм закону або загального права [5, с. 63].

У міжнародно-правовій площині ключові принципи функціонування місцевого самоврядування визначені в Європейській хартії місцевого самоврядування. Цей документ підкреслює, що місцеве самоврядування - це право та реальна спроможність органів місцевої влади, у межах чинного законодавства, самостійно управляти та регулювати значну частину публічних справ, несучи відповідальність за ухвалені рішення та діючи в інтересах населення відповідної території [6]. Однакову за змістом позицію містить Всесвітня декларація місцевого самоврядування, де наголошується, що органи влади на місцях володіють не лише правом, а й обов'язком самостійно організовувати управління публічними справами відповідно до потреб місцевої громади.

Вітчизняна правова система закріпила визначення місцевого самоврядування у статті 140 Конституції України. Воно трактується як гарантоване державою право територіальної громади – жителів села, селища,

міста чи добровільного об'єднання кількох населених пунктів - самостійно вирішувати питання місцевого значення в рамках повноважень, визначених Конституцією та законами України [7].

Більш детальну характеристику подано у статті 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», місцеве самоврядування – це гарантоване державою право та реальна можливість територіальної громади безпосередньо або через створені нею органи та посадових осіб розв'язувати питання місцевого значення в межах чинного законодавства [8].

У науково-довідкова література місцеве самоврядування трактує як політико-правовий інститут народовладдя. У науковому дискурсі місцеве самоврядування розглядається як форма публічної влади, що має відносну самостійність від державної влади, але водночас не є її антиподом. Відмінності полягають у суб'єктах реалізації, обсязі повноважень, джерелах фінансування та підпорядкуванні. Так, органи державної влади реалізують загальнонаціональні інтереси й підпорядковуються вертикалі виконавчої влади, тоді як органи місцевого самоврядування діють від імені територіальних громад та мають автономний статус щодо вирішення питань місцевого значення.

Реформа децентралізації, започаткована в Україні у 2014 році, докорінно змінила парадигму розвитку місцевого самоврядування. Основними її досягненнями стали: формування спроможних територіальних громад; передача повноважень від центральних до місцевих органів; впровадження фінансової децентралізації; утворення інституту префектів для здійснення нагляду.

Місцеве самоврядування в Україні є складним соціально-правовим інститутом, що інтегрує ознаки публічної влади, інструментів народовладдя та саморегуляції громад. Його нормативне підґрунтя та теоретичні підходи свідчать про багатовимірність цього явища, яке продовжує еволюціонувати в умовах глибоких політичних та соціальних трансформацій. Реформа децентралізації та воєнний стан стали каталізаторами якісних змін у розумінні ролі місцевого самоврядування - від формального інституту до фактичного гаранта життєздатності громад і механізму виживання держави в кризових обставинах.

Список використаних джерел

1. Звіздай О. В. Історичні передумови та періодизація організації місцевого самоврядування. *Держава і регіони. Серія: Державне управління*. 2017. №2 (58). С. 138–143.
2. Литвиненко І.Л. Історичні традиції становлення і розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління і права*. 2002. № 1. С. 43–49.
3. Тужик В. Місцеве самоврядування в Україні: теоретико-правові аспекти. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2009. № 5. С. 66–71.
4. Діордіца О. Еволюція реформи децентралізації в сучасній політичній практиці України. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2020. №1 (7). С. 215–222.
5. Мішин С. Історичне поняття місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми політики*. 2019. Вип. 63. С. 60–72.

6. Європейська Хартія місцевого самоврядування : Рада Європи; ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 12.04.2026).

7. Конституція України Верховна Рада України; Конституція України, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 12.04.2026).

8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 12.04.2026).

Сорокіна Наталія Юріївна,

викладач кафедри менеджменту

та стратегічного розвитку

ТОВ «Університет глобальних стратегій «Альтера»

Ужгород, Україна

ORCID: 0009-0008-6885-5677

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ І ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Формування стратегічних і операційних цілей є центральним етапом стратегічного управління розвитком територіальної громади, на якому будується модель бажаного майбутнього територіальної громади та механізми їх досягнення. Саме на цьому етапі результати аналітичного дослідження стану території, її ресурсного потенціалу, проблем і можливостей переходять у площину управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених змін.

За результатами проведеного аналізу науково-практичної літератури [1-6, 9, 11, 19-21] та міжнародних [7, 22] і національних нормативно-правових документів [8, 10, 12-18], сформулюємо власне визначення стратегічних та оперативних цілей розвитку територіальної громади.

Стратегічні цілі розвитку територіальної громади – це довгострокові, концептуально узагальнені орієнтири змін, що відображають майбутній стан громади у ключових сферах її життєдіяльності та визначають напрям функціонування системи управління у стратегічних документах розвитку територіальної громади.

Операційні цілі розвитку територіальної громади – це конкретизовані середньо- або короткострокові цілі, що забезпечують реалізацію стратегічних орієнтирів через систему завдань, заходів, проєктів, ресурсів, відповідальних виконавців та індикаторів результативності.

У системі публічного управління формування цілей виступає як складна управлінська процедура, що передбачає не лише визначення напрямів розвитку, а й їх пріоритезацію, ієрархізацію та узгодження з ресурсними, інституційними та нормативними обмеженнями. Непослідовність або нечіткість у формулюванні цілей призводить до порушення логіки стратегічного документа, ускладнює програмування заходів, бюджетне планування та систему моніторингу результатів.

У структурі стратегічного документа цілі визначаються послідовно: від формування бачення і місії розвитку громади до виокремлення стратегічних напрямів, стратегічних та оперативних цілей, завдань і подальшого моніторингу реалізації [4, с. 93-94].

Стратегічні цілі визначають довгостроковий вектор розвитку громади та відображають бажаний стан у ключових сферах: економічному розвитку, людському капіталі, інфраструктурі, якості публічних послуг, просторовій організації території та інституційній спроможності. Вони мають бути змістовно визначеними, орієнтованими на результат і водночас достатньо узагальненими, щоб об'єднувати різні інструменти реалізації в межах єдиного напрямку.

Водночас стратегічні цілі повинні уникати декларативності. Формулювання мають чітко відображати предмет змін і їх спрямованість. Наприклад, підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки або забезпечення доступності базових послуг є змістовними цілями, тоді як загальні формулювання без конкретизації не дозволяють визначити механізми реалізації.

Оперативні цілі конкретизують пріоритети та середньострокові стратегічні цілі на короткостроковий період, як правило до трьох років, і становлять основу оперативного плану реалізації стратегії. На цьому рівні визначаються оперативні завдання, необхідні ресурси, основні учасники реалізації, загальна вартість досягнення цілей і джерела фінансування, що створює основу для подальшого розроблення програм, проєктів і планів заходів [2, с. 9–10].

З управлінської точки зору формування цілей відбувається за ієрархічним принципом. На верхньому рівні знаходиться стратегічне бачення розвитку громади, яке конкретизується через стратегічні цілі. Наступним рівнем є операційні цілі, що деталізують стратегічні напрями. Далі визначаються завдання, заходи, проєкти, показники та ресурси. Така багаторівнева структура забезпечує логічну цілісність системи управління розвитком, забезпечує логічний зв'язок між стратегічним баченням розвитку громади та конкретними інструментами його реалізації. Ієрархічна модель цілевизначення застосовується і в державній регіональній політиці України, де стратегічні цілі реалізуються через систему операційних цілей і завдань. Для територіальних громад це означає необхідність узгодження власних стратегічних документів із державними та регіональними пріоритетами, що забезпечує інтеграцію місцевого розвитку у загальнонаціональну систему планування.

Формування цілей має базуватися на низці принципів, зокрема:

- 1) обґрунтованість – передбачає відповідність цілей результатам аналізу території, включаючи проблеми, ресурси та конкурентні переваги;
- 2) реалістичність – означає досяжність цілей з урахуванням фінансових, кадрових та інституційних можливостей громади;
- 3) узгодженість – передбачає відповідність цілей законодавству, програмним документам і бюджетному процесу;
- 4) вимірюваність – забезпечує можливість оцінювання досягнення цілей через систему індикаторів;
- 5) участь заінтересованих сторін – підвищує якість рішень і рівень їх підтримки.

Практичний процес формування стратегічних цілей розпочинається після проведення SWOT-аналізу. На основі його результатів визначаються ключові пріоритети розвитку, які інтегрують взаємопов'язані проблеми та можливості. Як правило, формулюється від трьох до п'яти стратегічних цілей, що забезпечує баланс між комплексністю охоплення та керованістю процесу реалізації.

Операційні цілі повинні бути сформульовані таким чином, щоб забезпечувати перехід до практичної реалізації. Вони мають дозволяти визначити конкретні завдання, заходи, проекти, відповідальних виконавців і джерела фінансування. У протилежному випадку стратегічний документ втрачає прикладну цінність.

Важливим методичним аспектом є формулювання цілей у термінах результату, а не процесу. Ціль повинна описувати зміни, яких планується досягти, тоді як заходи відображають інструменти їх реалізації. Змішування цих рівнів є поширеною помилкою у практиці стратегічного планування.

Серед типових помилок формування цілей можна виокремити:

- надмірну абстрактність, що унеможливорює вимірювання результатів;
- надмірну деталізацію стратегічних цілей, яка порушує ієрархію планування;
- відсутність зв'язку між цілями та ресурсним забезпеченням.

Цілі мають враховувати специфіку територіальної громади. Для сільських громад більш характерними є пріоритети, пов'язані з розвитком інфраструктури, аграрного сектору та забезпеченням доступності базових послуг. Для міських громад більшої ваги набувають питання диверсифікації економіки, розвитку інноваційного середовища та підвищення якості міського простору. Для громад, що постраждали внаслідок війни, першочергового значення набувають відновлення, безпека та життєстійкість.

На рівні оперативного планування цілі конкретизуються через систему оперативних завдань. Для кожної оперативної цілі визначаються оперативні завдання, які мають відповідати SMART-вимогам і враховувати реальні ресурсні можливості громади. Технологія виконання оперативних завдань описується за допомогою проєктів, тому кожна підпрограма оперативного плану фактично являє собою перелік конкретних проєктів [2, с. 10].

Організаційно процес формування цілей доцільно здійснювати через робочі групи, стратегічні сесії та громадські консультації. Такий підхід дає змогу врахувати інтереси різних груп і підвищує обґрунтованість та практичну результативність стратегічних рішень.

Таким чином формування стратегічних і операційних цілей є визначальним етапом стратегічного управління розвитком територіальної громади. Стратегічні цілі визначають довгостроковий вектор змін, а операційні забезпечують їх практичну реалізацію через систему управлінських інструментів. Ефективність цього процесу залежить від логічності побудови системи цілей, їх обґрунтованості, реалістичності та узгодженості з ресурсами і нормативною базою.

Список використаних джерел

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. Київ, 2017. 129 с.
2. Берданова О., Фишко Є. Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку : практичний посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 48 с.
3. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Пер. з англ. А. Кам'янець / Дж. Брайсон. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
4. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків : Видавничий будинок «Фактор», 2018. 128 с.
5. Експертна аналітика державного управління: аспекти інноватики, самоорганізації : монографія / Бакуменко В.Д., Іжа М.М., Попов М.П., Попов С.А., Красноруцький О.О., Білорусов С.Г., Червякова О.В. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 220 с.
6. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. за заг. ред.. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
7. Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург, 15 жовт. 1985 р. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3>
8. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
9. Лесечко М. Д. Технологія прийняття управлінських рішень у державному управлінні та місцевому самоврядуванні : Навчальний посібник / М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудніцька. За наук. ред.. М. Д. Лесечка. Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2003. 424 с.
10. Майбутня держава 2030: Глобальні мегатенденції, які впливають на уряди. KPMG International. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/09/Future_State_2030_UA_v3.pdf
11. Методологія державного управління : Словник-довідник / Уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. автор. кол), Д. О. Безносенко, С. В. Бутівченко та ін. – За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К.: Вид-во НАДУ, 2004. 196 с.
12. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: ключові аспекти : інформаційна брошура. Міністерство розвитку громад та територій України, Київ, [б. р.]. 11 с.
13. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19>

14. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19>
15. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>
16. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр>
17. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
18. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18>
19. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
20. Червякова О. В. Механізми трансформації державного управління в умовах суспільних змін : Монографія. Київ : ТОВ «НВП» Інтерсервіс», 2015. 390 с.
21. Cherviakova Olha. Development and self-organization ability in social systems. Vedecký recenzovaný časopis; *Sociálna a duchovná revue* 2 XV/2024. ISSN 1338-290X (print) ISSN 2730-096X (online). pp. 41-48. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unipo.sk/sites/default/files/content/79256/Socialna-a-duchovna-revue_-roc-XV_-c-2-2024.pdf
22. Strategy for Innovation and Good Governance at Local level. Towards the Implementation. Secretariat Memorandum. Prepared by the Directorate of Democratic Institutions Directorate General of Democracy and Political Affairs. URL: <https://rm.coe.int/towards-implementation-of-the-strategy-for-innovation-and-good-governance/1680746e70>

Стрибко Євгенія Олександрівна,
здобувач другого (магістерського) рівня
ищої освіти зі спеціальності D 4
Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський
національний університет імені Тараса
Шевченка»
м. Полтава, Україна

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД БАЗОВИХ СКЛАДОВИХ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Публічні службовці, як представники держави, що покликані реалізовувати державну політику та забезпечувати права і потреби населення, повинні проявляти лідерство, бути конкурентоспроможними та успішно реалізовувати свої професійні обов'язки в сучасних умовах та за наявності сьогоденних викликів і потреб.

У статті наведено загальний огляд базових складових лідерських компетентностей публічного службовця, потреби формування майбутніх компонентів даних компетентностей відповідно до зміни зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування такого складу лідерських компетентностей публічного службовця, застосування якого на практиці сприяло б формуванню та реалізації ефективної, якісної, результативної, гнучкої та конкурентоспроможної публічної служби, спрямованої на досягнення поставлених завдань перед державою та задоволення основних соціально-економічних потреб суспільства.

Проблематику пошуку базових складових лідерських компетентностей публічного службовця досліджували та висвітлювали у своїх наукових працях: Божидай І.І., Міненко С.І., Сагачко Ю.М., Василенко Надія, Матохнюк Олександр, Єрмоленко М.С., Комарова К.В., Ільєнко Андрій, Іоффе М.І. та інші.

Мета статті – визначити базові складові лідерських компетентностей публічного службовця.

Методи дослідження: для досягнення поставленої мети застосовано такі теоретичні методи, як: метод аналізу, метод порівняння, метод узагальнення та метод систематизація теоретичних даних.

Український законодавець легалізував дефініцію «професійна компетентність» публічного службовця (державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування) у декількох нормативно-правових актах [6, 7]. Так, під означеним поняттям потрібно розуміти: «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [6, ст. 2].

Виходячи із цього тлумачення, можна констатувати, що до потенційного публічного службовця – особи, яка претендує на заняття посади у відповідній

публічній службі / органу, а після зарахування цієї особи на посаду – публічного службовця, особа повинна володіти відповідними компонентами – складовими компетентності, а саме:

- відповідними знаннями, уміннями та навичками, обсяг та профіль яких задовольняє повноваженням, що висуваються до публічного службовця відповідної посади;
- моральними та діловими якостями, які задовольняють вимогам, що пред'являються до публічного службовця під час виконання ним встановлених завдань і обов'язків, зокрема в напрямку запобігання корупції [9], дотримання правил етичної поведінки [7] тощо;
- бажанням та тягою до постійного навчання, особистісного та професійного розвитку.

Щодо останнього компоненту професійної компетентності публічного службовця повністю підтримую думку Божидай І.І., Міненко С.І. та Сагачко Ю.М. [1, с. 39]. Науковці стверджують, що підґрунтям для становлення лідерських компетентностей публічного службовця є така його складова професійної компетентності, як набуття первісних професійних знань під час підготовки службовця за відповідною магістерською програмою – профільною освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Одночасно з цим, не відкидається твердження необхідності подальшого розвитку знань, умінь та компетенції публічного службовця шляхом підвищення кваліфікації за відповідними напрямками (набуття або вдосконалення раніше отриманих компетентностей у відповідній галузі знань / професійній діяльності), стажування (набуття практичного досвіду щодо виконання відповідних завдань та обов'язків, які висуваються до певної галузі знань чи професійної діяльності) та самоосвіти (самостійне здобуття компетентностей в повсякденній діяльності: професійній, громадській чи іншій) [8].

Описані вище складові професійної компетентності є вагомою частиною лідерських компетентностей публічного службовця, проте не виключною. Різні наковці та вчені приділяють значну увагу пошуку та встановленню найбільш повного переліку складових лідерських компетентностей, якими повинен володіти публічний службовець, щоб позиціонуватися конкурентоспроможним професіоналом своєї справи, здатним організувати ефективну та дієву команду навколо себе для втілення в життя поставлених задач, результативного виконання відповідних обов'язків та оперативного реагування на мінливість зовнішнього середовища та його викликів / ризиків. Лідер - публічний службовець – не тільки компетентний представник публічного органу, а й обличчя всієї системи публічного управління, держави в цілому, і в першу чергу перед громадськістю, який позитивно впливає та може вести за собою.

Опрацювавши різні погляди [3, с. 574 –575; 4, с. 37; 5, с. 7 –8] на склад лідерських компетентностей публічного службовця, можна узагальнити, що лідер публічної служби, окрім наявності професійних компетентностей, повинен володіти наступними компетентностями, які виражаються: умінням мотивувати інших працівників до ефективної професійної діяльності; умінням делегувати повноваження; умінням управляти результатами діяльності; ефективною

комунікацією та мистецтвом ведення переговорів; мовною свідомістю; умінням ведення ділових переговорів; здатністю обґрунтувати власну думку та позицію; проведенням ефективних та своєчасних реформ; сприянням всебічному розвитку особистісного потенціалу; здатністю до створення ефективної організаційної культури; стратегічним управлінням людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення якісних кінцевих результатів; впровадженням профілів компетентності посад на публічній службі тощо.

Хотілося б акцентувати увагу на такій складовій лідерських компетентностей публічного службовця як наявність мовної свідомості. Адже наразі, на наш погляд, вона є однією із обов'язкових та актуальних складових, особливо в період активного закріплення україномовного контенту та всілякого розвитку державної мови у всіх сферах життя нашої країни в період парового режиму воєнного стану та «пригнічення» національних складових рф.

Дійсно, мовна та комунікативна компетентності публічного службовця «однозначність у виборі україномовного контенту – у мовленні, доказовості позиції, пріоритетності підтримки звернень і пропозицій громадян» [4, с. 37]) є не тільки обов'язковим елементом провадження публічної служби (дотримання вимог використання державної мови), а й свідомим позиціонуванням національних пріоритетів, підтримка їх престижу та донесення цього погляду та важливості до громадян країни.

Потрібно розуміти, що формування лідерських компетентностей публічного службовця не є «стихийним» процесом, а являє собою систематичну та цілеспрямовану діяльність «професійної підготовки, що визначає педагогічний вплив в контексті соціально-економічного прогресу, проведенні спеціальних організаційних заходів, різноманітних тренінгів, складних ситуаційних завдань, профільних стажувань тощо» [1, с. 38].

Також, звернемо увагу, що склад лідерських компетентностей публічного службовця має динамічний характер, постійно трансформується та модернізується, адже його складові формуються під впливом нових викликів та потреб розвитку держави і суспільства в цілому.

Так, серед лідерських умінь публічного службовця в майбутньому на підставі відомостей, проголошених на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, було виокремлено: взаємодію з людьми; ведення переговорів на базі досягнення взаємовигідних угод під час наявності різних поглядів на ситуацію (компромісні переговори із задоволенням потреб кожної із сторін); здатність нести відповідальність за результат діяльності, за власні рішення та дії; ефективно управління людьми, зокрема наявністю здатності ефективно вибирати, наймати, розвивати й утримувати працівників; застосування креативності; впровадження комплексного багаторівневого рішення проблем; активізації запровадження цифрової грамотності; формування клієнтоорієнтованості; наявність критичного мислення; застосування емоційного інтелекту / психологічні навички та уміння; реалізація гнучкості розуму; формування власної думки та прийняття рішення [2, с. 61].

Отже, в процесі даного дослідження було визначено основні складові лідерських компетентностей, які висуваються до публічного службовця як

національним законодавцем та специфікою публічної діяльності, так і потребами майбутнього і сьогоденними викликами. Окрім спеціальної професійної компетентності лідер-публічний службовець повинен володіти / розвивати в собі низку вмінь (гнучкість, несення відповідальності за прийняті рішення та досягнуті результати, здатність організувати ефективну команду, становлення якісної мовної комунікації, застосування цифрової грамотності тощо).

Досліджуване питання потребує подальшого аналізу, зокрема порівняння національної практики формування лідерських компетентностей публічного службовця з досвідом країн світу в цьому напрямку та можливості застосування позитивного міжнародного досвіду на національній платформі.

Список використаних джерел

1. Божидай І.І., Міненко С.І., Сагачко Ю.М. Особливості формування лідерських компетентностей державних службовців. Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права». 2024. № 1. С. 36–41.
2. Василенко Надія, Матохнюк Олександр Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Випуск 4. С. 58–64.
3. Єрмоленко М.С., Комарова К.В. Формування лідерських компетентностей публічних службовців. Матеріали 78-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки». Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка». 2023. С. 574–575.
4. Ільєнко Андрій Мовна свідомість держслужбовця як категорія професійності. Наука і освіта. 2023. № 2. С. 34–39.
5. Іюффе М.І. Сучасні виклики лідерства в державному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35 (74). № 1. С. 6-10.
6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 03.04.2026).
7. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 03.04.2026).
8. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text> (дата звернення: 03.04.2026).
9. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 03.04.2026).

Філіпенко Аліса Володимирівна,
здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти, спеціальності
D4 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

Однією зі складових частин ефективної системи державного управління є формування оптимальної організаційної системи, яка була б здатна адаптуватися до постійно змінних умов, протистояти руйнівним тенденціям, усувати дублювання функцій органів місцевого самоврядування, забезпечувати принцип керованості органів регулювання, створити необхідну мотивацію для кадрового складу органів регулювання.

Важливим аспектом демократичності та ефективності системи публічного управління є зв'язок централізації та децентралізації, дотримання балансу повноважень та чіткості їх розподілу між органами влади центрального та місцевого рівня. Одним із ключових завдань децентралізації в системі публічного управління є не лише прискорення регіонального та територіального розвитку, свобода місцевого самоврядування, а й нова система цінностей, впровадження яких прискорить процеси взаємодії між владою та суспільством і поглибить процес задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, створить нові переваги для суспільного розвитку [3, с. 234].

Практика показує, що децентралізація як процес в системі публічної влади є досить довготривалою, оскільки реформування влади означає не лише обґрунтованість самої концепції, розробку наукових робіт та теорій, а й прогнозування проблем на цьому шляху та розробку заходів з їх подолання. Децентралізація є засобом наближення влади до громадянина, однак ефективність її реалізації залежить від прозорості механізмів контролю за владними повноваженнями [1, с. 312].

В літературі зазначено, що «історія децентралізованої держави є історією суперечностей, пов'язаних із пошуком найкращої форми організації державної влади. Кілька останніх десятиліть поняття «децентралізація» є основним у Європі, воно також стало об'єднуючим стосовно економічного розвитку регіонів у цій частині світу. Децентралізація, як концепція набуває багатьох форм, зважаючи на історію країн, рівні розвитку культури й підходи до державного управління» [7, с. 40].

Україна сьогодні перебуває в стані постійних трансформацій, пов'язаних із євроінтеграційними процесами, реформами системи публічної служби, децентралізацією та цифровізацією управління. Додатковим чинником є воєнний стан, який значно прискорює зміни, але водночас посилює соціальну напругу та невизначеність. У таких умовах нерозуміння причин спротиву змінам може призводити до неефективності реформ і втрати довіри до влади.

Вектор розвитку децентралізації в Україні до повномасштабного вторгнення був зосереджений на створенні об'єднаних територіальних громад, підвищенні фінансової спроможності місцевих бюджетів та активізації громадянської участі. Водночас ідентифіковано проблеми, що виникають у процесі реалізації реформи: нерівномірність розвитку регіонів, необхідність посилення контролю за використанням ресурсів.

Військова агресія виявила приховані проблеми процесу децентралізації в Україні та стала рушійним важелем в процесі зосередженні вектора розвитку громад на відновлення України після війни та забезпечення інтеграції деокупованих територій. Місцеві громади, що вже продемонстрували свою ефективність у вирішенні кризових ситуацій, відіграватимуть ключову роль у відновленні інфраструктури, економіки та соціальної згуртованості [5, с. 280].

Питання удосконалення механізму децентралізації влади у процесі державотворення в сучасних умовах, спрямовані на вдосконалення реформи децентралізації в Україні, зокрема через інтеграцію європейського досвіду, посилення підзвітності та забезпечення фінансової автономії місцевого самоврядування розглядаються у роботах К. Вакарчука, В. Батанова, С. Телешуна, І. Коліушка, О. Андрійко, В. Омеляненка, І. Дегтярьова, В. Куйбіди, П. Петровського, І. Василенко, І. Архипенко, О. Бориславської, Л. Василенко, О. Васильєва, І. Заверухи, А. Лелеченко, А. Ткачука, А. Школика та інші.

Напрацьовані ними теоретичні положення щодо сутності децентралізації, характерних рис трансформації місцевого самоврядування в Україні та механізму державного регулювання передачі влади до громад можуть бути використані для формування та реалізації управлінських рішень з даного питання в системі органів влади та місцевого самоврядування України. Науковцями з'ясована необхідність використання комплексного наукового підходу до державного регулювання передачі влади та фінансування громадам, узагальнено понятійний апарат. Проте, незважаючи на наявність наукових розробок, окремі питання цього процесу, насамперед в сучасних умовах війни й на повоєнному етапі розвитку залишаються невирішеними і, на жаль, єдиного підходу до державного регулювання механізмів продовження децентралізації в сучасних умовах не вироблено, адже виклики сьогодення для нашої держави не зтикалася жодна з країн партнерів, які були взяті за приклади найуспішнішої децентралізації. Це в свою чергу, потребує наукового осмислення та визначило тему дослідження [9, с. 146].

Основними проблемами децентралізації в умовах воєнного стану є фінансова дестабілізація громад через вилучення «військового» ПДФО до державного бюджету. Таке вилучення одного з основних ресурсів розвитку нівелює ключовий принцип децентралізації – фіскальну самодостатність, оскільки позбавляє громади можливості оперативно фінансувати потреби територіальної оборони, підтримувати критичну інфраструктуру та реалізовувати соціальні та гуманітарні проєкти [4, с. 72].

Також спостерігається розмитість меж компетенцій між органами місцевого самоврядування (ОМС) і військовими адміністраціями, що іноді призводить до

дублювання функцій або управлінських конфліктів. Однією з ключових проблем залишається дублювання повноважень та одночасне функціонування паралельних владних структур на одній території. У підсумку виникає правова ситуація, за якої в межах однієї територіальної громади можуть одночасно функціонувати дві інституційні вертикалі [2, с. 114].

Окрім значного скорочення ресурсної бази, місцева влада стикається з кадровим дефіцитом, складністю стратегічного планування в умовах невизначеності та відсутністю доступу до повної статистичної інформації. Попри ці виклики, ключовим ризиком залишається тенденція до надмірної централізації рішень, яка може нівелювати здобутки реформи та знизити здатність громад оперативно реагувати на потреби мешканців [6, с. 120].

За період воєнного стану інститут місцевого самоврядування підтвердив свою спроможність як ефективного суб'єкта антикризового управління. Попри виклики війни, муніципальна влада забезпечила безперервність управлінських процесів та продемонструвала позитивну динаміку розвитку. Екстремальні умови стимулювали інтенсифікацію горизонтальних та вертикальних зв'язків: було вибудовано стійку систему взаємодії між органами місцевого самоврядування, державними структурами, волонтерським сектором та інститутами громадянського суспільства. Законодавча трансформація компетенцій територіальних громад не призвела до дестабілізації системи, а навпаки – сприяла налагодженню оперативного та результативного механізму співпраці з військовими адміністраціями».

Побачивши проблему та загрозу процесу децентралізації, державою було сформовано систему заходів для попередження кризи на місцях. Для підтримання фінансової спроможності громад передбачено додаткові дотації. Зі свого боку громади намагаються підтримувати бізнес (особливо релокований).

Ведеться активна робота на законодавчому рівні для усунення дублювання повноважень між військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, вони консолідуються на співпраці задля збереження спроможності обороноздатності та життєздатності громад.

Через скорочення ресурсної бази та кадровий дефіцит на державному та місцевому рівнях розброляються програми перенавчання, підвищення кваліфікації, гранти для отримання освіти, відкриті безкоштовні сервіси для онлайн-навчання. Крім того, на законодавчому рівні підвищено граничний вік для держслужбовців.

Децентралізація неабияк виправдала себе сьогодні, адже акумульовані зусилля місцевої влади та громадян в кожному регіоні унікальні, але однаково результативні та ефективні, знання власних сильних та слабких сторін для здійснення влади на місцях є перевагою, якою користуються органи місцевого самоврядування [8, с.246].

Таким чином, не зважаючи на складність ситуації в якій опинилася держава, процес децентралізації не зупинявся, а навпаки пережив трансформаційні зміни та набув нового вектору направлено на покращення спроможності громад у сучасних умовах та викликах військової агресії.

Завдяки такому підходу сьогодні надано допомогу тисячам внутрішньо переміщених осіб, сотням родин, що втратили житло, військовослужбовцям, військовополоненим та особам, що незаконно позбавлені волі, надається підтримка місцевому бізнесу тощо.

Роблячи висновки з даного дослідження і перспективи подальшого розвитку у даному напрямі, слід сказати, що дійсно існують нові виклики, що пов'язані з війною сьогодні, такі як: проблема наповнення бюджету, належне законодавче врегулювання роботи органів місцевого самоврядування тощо, і вони потребують поступового вирішення, проте, прийняті виклики та масштаби зробленої роботи органами місцевого самоврядування вражають. Представники різних гілок влади та громадськості розглядають актуальні питання і пріоритетні кроки для подальшого впровадження реформи децентралізації в Україні в умовах воєнного стану, але з перспективою на післявоєнне відновлення України і євроінтеграцію. Звертається увага на те, щоб місцеві громади були забезпечені необхідними дієвими інструментами для втілення у життя проєктів свого розвитку. Децентралізація в Україні уже визнана успішною, але вона потребує подальшого розвитку, і на цьому шляху потрібно зміцнити інституції місцевого самоврядування через надання їм відповідної правової бази.

Список використаних джерел

1. Батанов О. В. Інституційні засади децентралізації державної влади в Україні: монографія. Київ : *Наукова думка*, 2010. 312 с.
2. Буханевич О.М., Забожчук О.В. Військові адміністрації та місцеві органи влади: правові аспекти розподілу повноважень в умовах воєнного стану. *Правова позиція*. 2023. № 1. С. 110–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-1.21>. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/1/21.pdf> (дата звернення 09.04.2026), с. 110 –114.
3. Василенко І.С. Модернізація публічного управління в умовах цифровізації: міжнародний досвід і перспективи для України. Київ: *Наукова думка*, 2021. с. 234.
4. Грановська. І. «Аналіз податкових надходжень до місцевих бюджетів в умовах воєнного стану». *Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 2 (132), с. 71-75.
5. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д.е.н. В. А. Омеляненка. Суми: *Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань*. 2022. 280 с.
6. Коліушка І. П. Реформування кадрової системи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. Вип. 2. С. 112–125.
7. Моргос П. Процес децентралізації: деякі основні концепції розподілу повноважень між державним, регіональним та місцевим рівнями влади. *Економічний часопис – XXI*. 2006. № 5-6, с. 40.
8. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. У трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.;

ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. с. 246.

9. Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук. практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2023. с. 176.

4. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Вітченко Оксана Олександрівна,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне
управління та адміністрування
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

У статті досліджено теоретичні засади та практичні механізми управління й адміністрування у сфері протидії гібридним загрозам національній безпеці України. Проаналізовано концептуальні підходи до визначення поняття «гібридна загроза», систематизовано організаційно-правові інструменти координації суб'єктів сектору безпеки та оборони. Обґрунтовано необхідність формування адаптивної системи публічного управління, здатної оперативно реагувати на мінливий характер сучасних загроз.

Сучасний етап розвитку міжнародних відносин характеризується зростанням складності та багатовимірності загроз національній безпеці. Особливе місце серед них посідають гібридні загрози, які поєднують військові, політичні, економічні, інформаційні та кібернетичні інструменти впливу. Їхня специфіка полягає у розмитості меж між війною та миром, використанні асиметричних методів і впливі на всі сфери функціонування держави.

Для України проблема протидії гібридним загрозам є надзвичайно актуальною в умовах тривалої зовнішньої агресії та внутрішніх трансформацій. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління та адміністрування у сфері національної безпеки, здатної адекватно реагувати на нові виклики. Ефективна протидія гібридним загрозам потребує не лише адекватного ресурсного забезпечення, а й якісно нових підходів до координації органів державної влади, налагодження міжвідомчої взаємодії та побудови горизонтальних зв'язків між суб'єктами сектору безпеки і оборони.

У науковій літературі відсутнє єдине усталене визначення поняття «гібридна загроза». Натовська концепція тлумачить її як скоординоване і синхронне застосування різноманітних інструментів впливу – дипломатичних, інформаційних, військових, економічних – з метою досягнення стратегічних цілей при збереженні правдоподібного заперечення причетності. Українські дослідники акцентують увагу на цілеспрямованому поєднанні зовнішнього та внутрішнього тиску на державу-жертву з метою підризу її конституційного ладу.

Характерними ознаками гібридних загроз є: цілеспрямованість і асиметричність; використання вразливостей у різних сферах суспільного життя;

залучення проксі-структур і недержавних акторів; активне застосування маніпуляцій масовою свідомістю; прихованість справжніх суб'єктів агресії. Зазначені ознаки принципово ускладнюють приналежність та правову кваліфікацію гібридних дій, що безпосередньо впливає на вибір управлінських інструментів протидії.

Система управління протидією гібридним загрозам є складним багаторівневим утворенням, що охоплює стратегічний, оперативний та тактичний рівні. На стратегічному рівні ключову роль відіграє Рада національної безпеки і оборони України як координаційний орган з питань національної безпеки і оборони. Оперативне управління реалізується через систему центральних органів виконавчої влади – Міністерство оборони, Службу безпеки України, Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації тощо.

Критично важливим елементом системи є забезпечення стратегічних комунікацій. Протидія інформаційним операціям противника вимагає інтеграції зусиль державних органів, ЗМІ та громадянського суспільства. У цьому контексті особливого значення набуває діяльність Центру протидії дезінформації при РНБО України, створеного у 2021 році.

Аналіз сучасної практики свідчить про наявність низки системних проблем в адмініструванні протидії гібридним загрозам: недостатній рівень міжвідомчої координації; дублювання функцій між органами безпеки та оборони; відставання нормативно-правового регулювання від динаміки загроз; обмеженість ресурсного забезпечення; слабкість механізмів залучення приватного сектору та громадянського суспільства.

Адміністративно-правове регулювання у сфері протидії гібридним загрозам здійснюється на підставі Закону України «Про національну безпеку України» (2018), Стратегії національної безпеки України (2020), Стратегії кібербезпеки України (2021) та інших нормативних актів. Законодавча база, попри її суттєве оновлення в останні роки, потребує подальшого вдосконалення в частинах чіткого розмежування компетенцій суб'єктів забезпечення безпеки, закріплення механізмів public-private partnership, встановлення процедур швидкого реагування на кризові ситуації.

Зарубіжний досвід країн-членів НАТО, зокрема Фінляндії та країн Балтії, свідчить про ефективність моделі «всього суспільства», яка передбачає активну участь не лише державних органів, а й бізнесу, неурядових організацій та окремих громадян у забезпеченні стійкості держави до гібридних впливів. Впровадження такої моделі в Україні потребує відповідних управлінських трансформацій та законодавчих змін.

Кіберпростір перетворився на один із головних театрів гібридної агресії. Систематичні кібератаки на критичну інфраструктуру України – енергетичну систему, фінансовий сектор, органи державного управління – демонструють високий рівень інтеграції кібернетичних і фізичних операцій у загальну стратегію противника. Управління кібербезпекою вимагає специфічних організаційних форм, зокрема функціонування Державного центру кіберзахисту та секторальних CERT-команд.

Ефективна система адміністрування кіберзахисту передбачає: оперативний обмін інформацією про загрози між секторами; залучення приватних компаній до захисту критичної інфраструктури; формування нормативних стандартів кібербезпеки; розбудову потенціалу реагування на кіберінциденти на всіх рівнях управління.

У контексті практичної реалізації вимог законодавства у сфері захисту інформації особливого значення набуває діяльність органів місцевого самоврядування як базового рівня публічного управління. Саме на цьому рівні відбувається обробка значних обсягів персональних даних, управлінської інформації та взаємодія з державними реєстрами, що робить їх об'єктом потенційних кіберзагроз. Практичний вимір зазначених підходів доцільно розглянути на прикладі Управління соціального захисту населення виконавчого комітету Лубенської міської ради (далі – Управління).

Виконання вимог законодавства у сфері захисту інформації в Управлінні здійснюється шляхом формування комплексної системи організаційних та технічних заходів. Зокрема, практична реалізація включає розроблення та затвердження внутрішніх нормативних документів, таких як наказ про організацію захисту інформації, концепція захисту інформації та план заходів з її реалізації.

Концепція захисту інформації визначає основні принципи, цілі та завдання забезпечення інформаційної безпеки, окреслює перелік інформаційних ресурсів, що підлягають захисту, а також встановлює модель загроз і порушника. Вона слугує базовим документом для побудови системи захисту інформації відповідно до вимог національного законодавства та нормативних актів у сфері технічного та криптографічного захисту інформації.

План заходів із забезпечення захисту інформації в Управлінні передбачає впровадження конкретних організаційних і технічних рішень, серед яких: розмежування доступу до інформаційних ресурсів; впровадження політик паролів та автентифікації; використання антивірусного захисту та засобів резервного копіювання; проведення навчання працівників з питань кібергігієни; організація моніторингу та реагування на інциденти інформаційної безпеки.

Наказ начальника Управління є ключовим інструментом впровадження системи захисту інформації, оскільки визначає відповідальних осіб, встановлює порядок доступу до інформаційних систем, регламентує обробку інформації з обмеженим доступом та забезпечує контроль за дотриманням встановлених вимог.

Таким чином, на рівні Управління соціального захисту населення виконавчого комітету Лубенської міської ради реалізація державної політики у сфері кібербезпеки та захисту інформації набуває конкретного змісту через впровадження внутрішніх управлінських механізмів. Це сприяє підвищенню стійкості інформаційних систем до гібридних загроз та забезпечує належний рівень захисту інформаційних ресурсів у публічному секторі. Отримані результати можуть бути впроваджені в управління інших органів місцевого самоврядування.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки. Протидія гібридним загрозам потребує принципово нової моделі публічного управління, що ґрунтується на принципах інтегрованості, адаптивності та залучення всіх секторів суспільства. Чинна система адміністрування у сфері безпеки потребує вдосконалення в частині міжвідомчої координації та нормативно-правового регулювання. Процес втілення моделі «всього суспільства» є стратегічним пріоритетом підвищення стійкості держави до гібридних впливів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних управлінських моделей і алгоритмів координації суб'єктів сектору безпеки та оборони в умовах гібридної агресії, а також порівняльним аналізом відповідного досвіду держав-членів ЄС і НАТО.

Список використаних джерел

1. Вакуленко В. М. та ін. Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 304 с.
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Деякі питання формування та ведення відкритого переліку програмного забезпечення : постанова Кабінету Міністрів України від 30.03.2016 № 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-п> (дата звернення: 25.03.2026).
4. Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2013, IDT) : ДСТУ ISO/IEC 27001:2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
5. Конкурентоспроможність регіонів України: проблеми та напрями підвищення : аналіт. доповідь. Київ : НІСД, 2022. 180 с.
6. Оболенський О. Ю. (ред.) Сталий розвиток територій: теорія та практика публічного управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.
7. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 25.03.2026).
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-вр> (дата звернення: 25.03.2026).
9. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 25.03.2026).
10. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 25.03.2026).
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020> (дата звернення: 25.03.2026).

12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021> (дата звернення: 25.03.2026).

13. OECD. Regional Development Policy in Ukraine: Supporting Recovery and Resilience. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 25.03.2026).

14. European Commission. Ukraine Recovery and Reconstruction Plan. Brussels, 2022. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 25.03.2026).

15. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 25.03.2026).

UNDP. Ukraine Recovery and Resilience Framework. 2023. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 25.03.2026).

Журавель Тетяна Олександрівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
Миколаївський національний аграрний університет
Фізична особа-підприємець, власниця бізнесу
м. Миколаїв
ORCID : 0009-0006-2432-1142

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ ТА ЄС У СФЕРІ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Реформування теперішньої системи захищеності в Європі вирізняється переходом від класичних військових протистоянь до різнопланових гібридних протистоянь. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну дало зрозуміти, що межі фронту не завершуються лінією бойових дій. Гібридні загрози переносяться у транскордонний вимір, цим самим утворюють виклики для національної безпеки не лише України, а й сусідніх країн, які є державами-членами ЄС, наприклад Польщі, Словаччини, Румунії та Угорщини. Транскордонна зона, за своєю основою будучи відкритою системою з динамічним рухом капіталу, товарів та людських ресурсів, стає ідеальним опорним пунктом для застосування не силових засобів впливу – від масштабних кібератак на митну інфраструктуру до штучно інспірованих міграційних криз та масових інформаційно-психологічних операцій (ІПСО). У цьому розумінні звичні методи державного адміністрування кордонів виявляються недостатніми, що викликає важливу потребу в розробці сучасних механізмів транскордонного співробітництва, які б базувалися на принципах колективної стійкості та сумісних безпекових систем. Гібридна війна довела: безпека Варшави чи Братислави починається з інформаційної та кібернетичної стійкості Миколаєва, Харкова чи Києва. Це нова парадигма публічного управління, де захист спільних цінностей стає вищим за бюрократичні протоколи. Питання боротьби з гібридними загрозами та розвитку транскордонного співробітництва знаходяться у центрі уваги багатьох наших та зарубіжних науковців. Активна зміна методів гібридних впливів у 2024–2026

роках потребує переосмислення існуючих підходів та більше детального аналізу практичного досвіду взаємодії України з інституціями ЄС (Frontex, StratCom) в умовах затяжного конфлікту.

Метою дослідження є здійснення сукупного та структурованого аналізу існуючих і перспективних у розвитку механізмів транскордонного співробітництва між Україною та державами-членами ЄС, націлених на нейтралізацію багатопланових гібридних загроз національній безпеці. Мета передбачає не лише теоретичне усвідомлення явища гібридності в прикордонному просторі, а й формулювання прикладних, стратегічно орієнтованих рекомендацій щодо покращення системи державного адміністрування, збільшення її гнучкості та ефективності в умовах постійної безпекової нестабільності [6, с. 112]. Об'єктом дослідження є прогресивна сукупність суспільних відносин та процесів, що утворюються у межах транскордонної співпраці України з країнами Європейського співтовариства, а також кооперації інституційних сторін, уповноважених за формування та втілення безпекової політики у спільному європейському просторі.

Гібридні загрози подібні до вірусу: вони шукають не сильні сторони держави, а її вразливості – корупцію, соціальні розколи, недосконалість законодавства. Тому протидія їм у межах транскордонного співробітництва не може бути суто військовою. Це має бути «інституційна дифузія» – процес, за якого органи управління України та ЄС настільки щільно обмінюються досвідом та даними, що будь-яка зовнішня дезінформація або кібератака блокується на рівні «імунітету» самої системи, ще до моменту завдання шкоди [3, с.45]. Транскордонний простір між Україною та державами-членами ЄС (зокрема Польщею, Словаччиною та Угорщиною) сьогодні функціонує не лише як зона економічної інтеграції, а як важливий елемент національної безпеки. Важлива риса гібридних небезпек полягає в їхній асиметричності та латентності, вони часто замасковані під дозволені соціальні протести, технічні збої або гуманітарні виклики. Для результативного державного адміністрування доречно класифікувати ці загрози за трьома стратегічними доменами:

Соціо-технічний домен: інструменталізація мобільності. Найбільш резонансним інструментом гібридного впливу є штучне управління міграційними потоками. На відміну від класичної міграції, гібридна модель передбачає:

- Створення контрольованого хаосу: використання великих груп людей для фізичного блокування пунктів пропуску, що паралізує роботу прикордонних та митних органів.

- Розмивання правового поля: свідоме порушення процедур перетину кордону з метою виснаження адміністративного ресурсу сил безпеки (Frontex, ДПСУ) [4, с. 94].

- Адміністративний виклик: потреба в миттєвому переході від сервісної моделі кордону до безпекової без зупинки стратегічних вантажопотоків.

Оскільки логістичні маршрути через західний кордон стали важливими для виживання української економіки, вони перетворилися на пріоритетні цілі: кібер-диверсії: DDoS-атаки на автоматизовані системи митного оформлення та

електронні черги, що призводять до багатокілометрових заторів; втручання в критичні системи: спроби дестабілізації енергомереж та залізничного управління в транскордонних хабах. Все це призводить до економічних збитків та затримка постачання товарів подвійного призначення, що прямо впливає на обороноздатність.

Когнітивно-інформаційний домен: дискредитація транскордонного партнерства. Ці загрози спрямовані на ментальний розрив між Україною та її найближчими союзниками [5, с. 142].. Основні напрями впливу:

1. Маніпуляція «аграрним питанням»: Вигадане роздування конфліктів навколо експорту зерна з метою дискредитації українських виробників в очах фермерів Польщі та Словаччини.

2. ІПСО на локальному рівні: Поширення через соціальні мережі фейків про «небезпечну поведінку» біженців або «корупцію на кордоні», що провокує негативний настрої серед місцевого населення прикордонних воєводств та областей.

3. Концептуальна війна: Використання болючих історичних тем для блокування міждержавного діалогу.

З цього всього ми можемо зробити висновки що, гібридні небезпеки у транскордонному просторі мають комплексний характер, де цифрова атака може бути синхронізована з міграційним тиском та інформаційною кампанією. Це вимагає від органів державного управління переходу до моделі інтегрованої безпеки, де координація відбувається не лише на рівні міністерств, а й на рівні оперативних штабів країн-сусідів.

Центральною фігурою в теорії публічного управління завжди була людина, але в умовах гібридності вона стає і головною мішенню, і головним елементом захисту. Транскордонне співробітництво має змістити фокус із «управління територіями» на «управління стійкістю громад». Коли мешканець прикордонного регіону здатен критично оцінити фейкову новину або захистити власні цифрові дані – це і є найвищою формою реалізації державної стратегії безпеки. Публічне управління має стати не наглядцем, а модератором, який надає громадянину інструменти для самозахисту в глобальному інформаційному просторі [2, с. 145]. Дієва протидія гібридним загрозам потребує відходу від лінійного управління до мережевої моделі взаємодії. Адміністрування в цій сфері має базуватися на принципах сумісності українських та європейських безпекових протоколів.

Стратегія Integrated Border Management (IBM), що впроваджується в межах співпраці з ЄС, є фундаментом для усунення гібридних ризиків.

Спільний контроль: впровадження пунктів спільного контролю (наприклад, на кордоні з Польщею) дозволяє зменшити час оформлення вантажів, що автоматично знижує ефективність гібридних атак, спрямованих на створення логістичних заторів.

Аналіз ризиків CIRAM: використання Спільної інтегрованої моделі аналізу ризиків (Common Integrated Risk Analysis Model), яку застосовує агентство Frontex. Це дозволяє розпізнати загрози (наприклад, аномальні міграційні рухи) ще до їхнього наближення до фізичного кордону.

Адміністрування сучасного кордону неможливе без «цифрового щита». Ключовими напрямками є: захист системи «Шлях» та митних баз даних: Створення дзеркальних серверів та впровадження хмарних технологій захисту, що майже унеможлиблює параліч логістики через DDoS-атаки [1, с. 82]. Впровадження ШІ для моніторингу: Використання штучного інтелекту для аналізу відеопотоків та тепловізійних даних на «зеленому» кордоні, що дозволяє виявляти малопомітні диверсійні групи в автоматичному режимі.

Оскільки гібридна війна ведеться за розум та емоції, адміністративні заходи мають включати інформаційний складник:

Спільні пресцентри: Створення міждержавних комунікаційних хабів (Україна-Польща, Україна-Словаччина) для оперативного спростування фейків щодо аграрного експорту чи поведінки біженців.

Механізм раннього попередження (Early Warning System): Автоматизований обмін даними про виявлені ІІСО між Центром протидії дезінформації при РНБО та відповідними структурами ЄС (наприклад, East StratCom Task Force).

Майбутнє транскордонної взаємодії України та ЄС полягає у переході від моделі «ліквідації наслідків» до моделі *«превентивного адміністрування»*. Гібридні загрози еволюціонують швидше за державні інституції. Тому створення спільних аналітичних хабів, де науковці та управлінці з України, Польщі та Словаччини зможуть моделювати загрози майбутнього (від кліматичного шантажу до ШІ-керованої дезінформації), є не просто бажаним, а життєво необхідним кроком для виживання європейського демократичного проєкту.

Під час проведеного нами дослідження теоретичних та прикладних аспектів транскордонного співробітництва України та ЄС в умовах гібридної війни, було сформульовано наступні положення і висновки:

Доведено, що транскордонний простір перестав бути лише зоною економічного обміну, перетворившись на об'єкт системних гібридних атак (кібердиверсій, інструменталізації міграції та дезінформаційних кампаній). Це вимагає від органів державного управління переходу від місцевого реагування до стратегічного адміністрування безпекових ризиків у синергії з європейськими інституціями. Найбільш ефективним інструментом протидії гібридним загрозам визначено модель інтегрованого управління кордонами, яка базується на спільних пунктах контролю та єдиних інформаційних базах даних (Eurosur, CIRAM). Це дозволяє мінімізувати часові витрати на логістику та унеможлиблює використання «штучних черг» як інструменту економічного тиску.

Встановлено, що ключовим елементом адміністративного захисту є повна цифровізація митних та прикордонних процесів. Впровадження систем на основі штучного інтелекту для аналізу відеопотоків та захист критичних баз даних (система «Шлях», NCTS) дозволяє створити цифровий імунітет проти гібридних атак на інфраструктуру. Обґрунтовано необхідність створення транскордонних центрів стратегічних комунікацій (StratCom) на регіональному рівні (зокрема, для, Львівської областей та сусідніх воєводств Польщі та Словаччини). Це дозволить нейтралізувати спроби розпалювання соціальної ворожнечі в прикордонних громадах ще на етапі виникнення фейкових інфоприводів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення Стратегії національної безпеки України в частині транскордонної взаємодії. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку спільних з ЄС протоколів реагування на кібер-фізичні загрози в умовах глобальної цифровізації митного простору.

Список використаних джерел

1. Горбулін В. П. Як перемогти Росію у війні майбутнього. Київ : Брайт Букс, 2024. 256 с.
2. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації в умовах гібридного протистояння : монографія. Київ : НІСД, 2022. 240 с.
3. Ковальова О. О. Протидія гібридним загрозам у транскордонному вимірі: виклики для України та ЄС : монографія. Київ : НІСД, 2025. 142 с.
4. Лукас Е. Спін-диктатори: як змінюється обличчя тиранії у XXI столітті. Київ Лабораторія, 2024. 320 с.
5. Почепцов Г. Г. Когнітивні війни в епоху цифровізації : монографія. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. 280 с.
6. Снайдер Т. Шлях до несвободи: Росія, Європа, Америка. 2-ге вид., допов. (2024–2026). Київ : Човен, 2025. 416 с.

Колесник Олександр Володимирович,
викладач вищої категорії,
викладач – методист Вінницький фаховий
коледж економіки і підприємництва Західноукраїнського
національного університету,
циклова комісія правових та психологічних дисциплін,
м. Вінниця, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-6995-983X>

Кісіль Артем Андрійович,
здобувач передвищої освіти
спеціальності «Право»
Державний заклад: Вінницького фахового коледжа
економіки та підприємництва
Західноукраїнського національного університету
м. Вінниця, Україна

КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах розвитку України комунікативна політика органів місцевого самоврядування відіграє дуже важливу роль для ефективного управління на місцевому рівні. Вона охоплює всі форми взаємодії між владою та громадянами, а також допомагає формувати довіру до влади. Без налагодженої комунікації важко уявити демократичне суспільство, адже взаємодія з людьми є важливою умовою [3, с. 46] ефективної роботи місцевого самоврядування. Це означає, що громадяни мають не просто отримувати інформацію, а й мати змогу брати участь у прийнятті рішень. Наприклад, люди можуть подавати свої

пропозиції до бюджету громади, брати участь у громадських слуханнях щодо забудови парку або ініціювати місцевий референдум. Крім того, хороша комунікація підвищує правову свідомість населення, розвиває громадянське суспільство та забезпечує прозорість діяльності влади. Коли люди знають свої права і можуть легко отримати інформацію про рішення ради, вони більше довіряють владі і активніше беруть участь у житті громади. Саме тому комунікативна політика є ключовою складовою сучасної системи публічного управління.

Система комунікативної діяльності включає органи місцевої влади, громадян, громадські організації та засоби масової інформації. Всі ці елементи постійно взаємодіють і впливають на прийняття управлінських рішень. Особливу роль тут відіграють інформаційні служби органів місцевого самоврядування – саме вони відповідають за поширення інформації та зв'язок із громадськістю. Без їхньої роботи будь-яка комунікація стає хаотичною та неефективною. Наприклад, якщо в громаді немає прес-служби, то мешканці дізнаються про важливі рішення з чуток або з неперевіраних джерел, що призводить до непорозумінь і конфліктів. Громадські організації, своєю чергою, можуть виступати посередниками між владою та людьми, допомагати проводити опитування або громадські обговорення. Засоби масової інформації, особливо місцеві газети та телеканали, також відіграють велику роль, адже вони доносять інформацію до тих, хто не користується інтернетом. Варто також згадати про старост у селах – вони часто є єдиним зв'язком між владою та віддаленими хуторами. Якщо староста не інформує людей, то вони взагалі залишаються без жодної інформації.

У сучасних умовах значно зросла роль Інтернету та соціальних мереж. Органи місцевого самоврядування активно використовують офіційні сайти, електронні сервіси (наприклад, системи петицій, електронні приймальні) та соціальні платформи (Facebook, Telegram). Це пов'язано з тим, що розвиток цифрових сервісів покращує управління [6, с. 19] і дозволяє громадянам швидше отримувати інформацію, подавати звернення та взаємодіяти з владою, навіть не виходячи з дому. Особливо це стало важливим під час війни, коли фізичні контакти часто неможливі. Наприклад, багато громад запустили Telegram-канали, де публікують повідомлення про повітряні тривоги, роботу комунальних служб, графіки відключення світла. Також через офіційні сайти можна подати електронну петицію – якщо вона набирає необхідну кількість голосів, рада зобов'язана її розглянути. Це реальний інструмент впливу громадян на рішення влади. Деякі міста вже запровадили електронне бюджетування, де люди самі обирають, на що спрямувати частину коштів. Наприклад, у Львові, Чернівцях та багатьох інших містах щороку проходить голосування за проекти громадського бюджету – від велодоріжок до дитячих майданчиків. Це дає людям реальну владу над грошми громади.

Ще одним важливим елементом є зворотний зв'язок. Громадяни можуть подавати звернення, пропозиції, брати участь у громадських обговореннях проєктів рішень. Це підвищує ефективність прийняття рішень і дозволяє враховувати реальні потреби населення. Наприклад, якщо влада планує закрити

школу через брак учнів, але батьки пропонують альтернативу – створити там гурток або ресурсний центр, то громадське обговорення може врятувати приміщення. Без зворотного зв'язку влада діяла б наосліп, не знаючи, що насправді хвилює людей. Тому дуже важливо, щоб звернення громадян не просто реєструвалися, а й реально розглядалися, а відповіді були змістовними, а не формальними відписками. На жаль, часто буває інакше: людина пише заяву, отримує паперову відповідь через місяць, що «питання взято до відома», а насправді нічого не змінюється. Це вбиває довіру і бажання звертатися до влади взагалі. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування базується на законодавстві України, яке гарантує право громадян на доступ до інформації та участь у місцевому самоврядуванні.

Важливу роль відіграють закони України («Про місцеве самоврядування в Україні», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян» тощо), які регулюють діяльність органів влади та визначають механізми взаємодії з людьми. Саме завдяки цим нормам забезпечується відкритість влади [4, с. 212], що сприяє підвищенню рівня довіри населення. Наприклад, закон про доступ до публічної інформації дозволяє будь-якій людині отримати копії рішень ради, звіти про використання бюджетних коштів або договори з підрядниками. Якщо чиновник відмовляє, можна оскаржити це в суді. На практиці, однак, такі судові справи тривають місяцями, а штрафи за порушення закону дуже маленькі, тому деякі посадовці просто ігнорують запити. Крім того, законодавство створює умови для розвитку електронного врядування та впровадження сучасних інформаційних технологій. Однак багато громад ще не повністю використовують ці можливості через брак ресурсів або небажання посадовців працювати відкрито. Іноді проблема навіть не в грошах, а в тому, що керівництво ради не розуміє важливості комунікації – вони вважають, що достатньо повісити оголошення на дошці, а решта людей самі мають про все дізнатися.

Незважаючи на розвиток законодавства та технологій, у сфері комунікативної політики існує чимало проблем. Насамперед, це недостатній рівень справжньої, а не формальної взаємодії між владою та громадянами. У багатьох випадках органи місцевого самоврядування лише інформують населення про вже прийняті рішення, але не враховують думку людей під час їх підготовки. Наприклад, проєкт бюджету може бути оприлюднений за день до голосування, і в людей просто немає часу його вивчити або внести пропозиції. Також спостерігається обмежений доступ до інформації для окремих категорій населення – внутрішньо переміщених осіб, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, мешканців віддалених сіл із поганим інтернетом. Для людей похилого віку, які не вміють користуватися комп'ютером, офіційний сайт ради – це порожній звук. Їм потрібні оголошення на дошках, газети або радіо, але на це часто не вистачає коштів. ВПО часто не знають, де шукати інформацію в новій громаді, а місцева влада не робить спеціальних розсилок або консультацій для них. Люди з інвалідністю по зору не можуть прочитати паперові документи, а на сайтах немає аудіоверсій або шрифту Брайля. Загалом можна сказати, що існують системні проблеми комунікації [7, с. 13], які пов'язані з недостатньою відкритістю влади, низьким рівнем довіри громадян та відсутністю ефективного

зворотного зв'язку (коли пропозиції людей ігноруються або отримують формальні відписки). Довіра до влади в Україні традиційно низька, і це величезна перешкода. Навіть якщо влада робить щось добре, люди часто сприймають це з підозрою. Дослідження Transparency International Ukraine показують, що більшість українців вважають місцеву владу закритою та корумпованою [7, с. 15]. Щоб подолати цю недовіру, потрібні роки чесної та прозорої роботи, але кожна нова скандальна історія відкидає назад. Крім того, проблемою є недостатній рівень цифрових навичок у населення (особливо у старших людей) та обмежені ресурси самих органів місцевого самоврядування – брак грошей, техніки, кваліфікованих кадрів, особливо в малих громадах. У селі з трьома тисячами жителів часто немає окремого фахівця з комунікацій – ці обов'язки додають до роботи секретарю або бухгалтеру, які й так перевантажені. Про якісну роботу зі зверненнями чи ведення соціальних мереж тоді не йдеться. Також варто згадати про проблему мови комунікації – багато офіційних документів і повідомлень написані надто складно, бюрократичною мовою, яку звичайна людина не розуміє. Це теж бар'єр.

Подальший розвиток комунікативної політики пов'язаний із підвищенням реальної відкритості влади, удосконаленням законодавства (наприклад, зробити обов'язковим врахування результатів громадських обговорень) та активним використанням сучасних технологій. Важливим напрямом є залучення громадян до процесу прийняття рішень через електронні петиції, громадські слухання (з онлайн-трансляціями) та онлайн-опитування. Це дозволяє підвищити рівень довіри до влади та зробити управління більш ефективним. Наприклад, у Львові та Києві вже давно працюють платформи громадського бюджету, де жителі пропонують проекти (велодоріжки, дитячі майданчики) і голосують за них. Це дає людям відчуття, що їхня думка важлива. У невеликих громадах теж можна запроваджувати такі інструменти – навіть якщо бюджет невеликий, одна-дві ініціативи на рік зроблять комунікацію набагато живішою. Також необхідно системно підвищувати рівень професійної підготовки працівників органів місцевого самоврядування (особливо тих, хто відповідає за комунікації) та розвивати інформаційні системи, портали відкритих даних. Без навчання чиновників навіть найкращі закони не працюватимуть. Було б добре, щоб у кожній громаді, навіть найменшій, з'явилася людина, яка пройшла тренінги з комунікації та знає, як писати зрозумілі тексти, як реагувати на критику, як проводити опитування.

Отже, ефективна комунікативна політика є вкрай важливою умовою розвитку демократичного суспільства та забезпечення дієвого управління на місцевому рівні. Без неї будь-які реформи будуть малоефективними, а довіра між владою та громадою залишатиметься низькою. Громадяни повинні не просто отримувати інформацію, а мати реальні важелі впливу на рішення. Влада, своєю чергою, має навчитися чути людей, реагувати на їхні звернення та пояснювати свої дії. Тільки так можна побудувати сильну, спроможну громаду, здатну вирішувати свої проблеми самостійно. В умовах війни та післявоєнної відбудови це стає не просто бажаним, а життєво необхідним. Комунікація – це не розкіш, а інструмент виживання та розвитку. Якщо влада буде мовчати або говорити

незрозумілою мовою, люди звернуться до інших джерел – часто до фейків, чуток або ворожої пропаганди. Тому налагодження чесного, відкритого діалогу між громадою та владою – це ще й питання національної безпеки. Кожен чиновник, кожен депутат місцевої ради має пам'ятати, що він працює для людей, а не на себе. І комунікація – це головний інструмент цієї роботи.

Список використаних джерел

1. Батанов О. В. Муніципальне право України: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2019. С. 120–128 https://yurincom.com/files/content/Municipal_law_Batanov.pdf
2. Грицяк І. А. Державне управління: основи теорії. Київ: КНЕУ, 2018. С. 134–142 https://kneu.edu.ua/userfiles/education/derzhavne_upravlinnya.pdf
3. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2018. С. 45–52 <https://academy.gov.ua/pages/dop/136/files/9d3a6f3e-3b1e-4c7e-9b6e-1a1d1d5e9c3a.pdf>
4. Мельник Р. С. Адміністративне право України. Київ: Алерта, 2021. С. 210–218 https://alerta.com.ua/files/admin_pravo_2021.pdf
5. Серьогін С. М. Публічне управління та місцеве самоврядування. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 78–85 [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2020-01\(21\)/12.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2020-01(21)/12.pdf)
6. UNDP Розвиток місцевого самоврядування в Україні: аналітичний звіт. Київ, 2022. С. 15–25 <https://www.undp.org/ukraine/publications/local-governance-development-ukraine>
7. Transparency International Ukraine Відкритість місцевої влади в Україні: аналітичне дослідження. Київ, 2023. С. 10–18 <https://ti-ukraine.org/research/local-government-transparency>

Кулик Олександр Олександрович,

курсант 2 курсу навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету внутрішніх справ,
Кам'янець-Подільський, Україна

Макаліш Богдан Дмитрович,

курсант 2 курсу навчально-наукового інституту №4
Харківського національного університету внутрішніх справ,
Кам'янець-Подільський, Україна

Кочина Валентина Василівна,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри мовної підготовки
Харківського національного університету внутрішніх справ,
Харків, Україна

ORCID: 0000-0001-8031-4269

МОВНА ПІДГОТОВКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОГО СПРОТИВУ

Сучасні гібридні загрози вимагають переосмислення ролі мови в національній безпеці. Оскільки здатність критично аналізувати інформацію та

виявляти пропаганду безпосередньо залежить від володіння мовою, існує нагальна потреба змінити спосіб проведення мовної освіти. Наразі існує вузький, домінуючий погляд на мову в освіті, який розглядає її лише як засіб комунікації, водночас нехтуючи її суттєвою роллю в протистоянні впливу інформації.

Проаналізувавши останні дослідження, ми можемо спостерігати, що медіаграмотність розглядається не лише як додаткова навичка, але й як життєво важлива компетентність для виживання в інформаційному шумі. Експерти стверджують, що здатність фільтрувати контент і розпізнавати приховані маніпуляції є основою інформаційної культури індивіда. Особливе значення має підхід, який включає інтегроване навчання: поєднання викладання мови з критичним аналізом медіатекстів. Такий синтез дозволяє не тільки вивчити мову, але і отримати глибоке розуміння інформаційних механізмів, що діють в сучасному світі.

Метою цієї роботи є теоретичне доведення ефективності мовної підготовки як механізму інформаційного опору. У ній з'ясовано, як розвиток мовних навичок сприяє зміцненню внутрішнього опору суспільства до зовнішніх маніпуляцій та деструктивних інформаційних впливів.

Основа досліджень поєднує спеціальні та наукові методи, зокрема застосування теоретичного аналізу, порівняльний метод, що дозволяє зіставити наукові концепції та розгляд мовної освіти як елементу національної безпеки. За допомогою контент-аналізу було виявлені маніпулятивні стратегії, що послужило для осмислення результатів та формулювання висновків.

Мовна культура- це сукупність норм і правил, що забезпечує ефективну комунікацію, точність висловлення думок та здатність аналізувати інформацію. [1, с.209] Мова служить не тільки засобом спілкування, а й потужним засобом впливу, особливо через її свідомий відбір і використання в політичних, соціальних і військових інформаційних процесах. Маніпулятивні мовні стратегії широко використовуються в галузі знань: ввикористання евфемізми для зміщення сприйняття подій (наприклад, замінити поняття «war» поняттям «special operations»); спотворення значень ключових слів і створення нових лексичних елементів під вагою пропаганди; формування хибних наративів шляхом багаторазового повторення хибної або спотвореної інформації; поширення дезінформації та підробки, яка зосереджена в бідній лінгвістичній культурі та за менш розвинених умов критичного мислення. Наприклад, проаналізувавши кампанію Doppelgänger, ми можемо спостерігати, як відбуваються систематичні дії зі спотворення даних використовуючи англійську мову, щоб переконати іноземну аудиторію компанія створювала копію відомого західного веб-сайту, який виглядає як законне джерело хоча насправді є фейковою статтею, що прагне завдати шкоди Україні та західним країнам

Особливо поширювались публікації неправдивого контенту про корупцію з боку української влади, соціальні потрясіння і передбачувана загроза безпеці, яка чітко публікується надійними ЗМІ. Такі стратегії спричиняють суспільні викривлення за межами України та як наслідок слабку міжнародну підтримку, використовуючи англійську мову як спосіб впливу на інформацію [2]

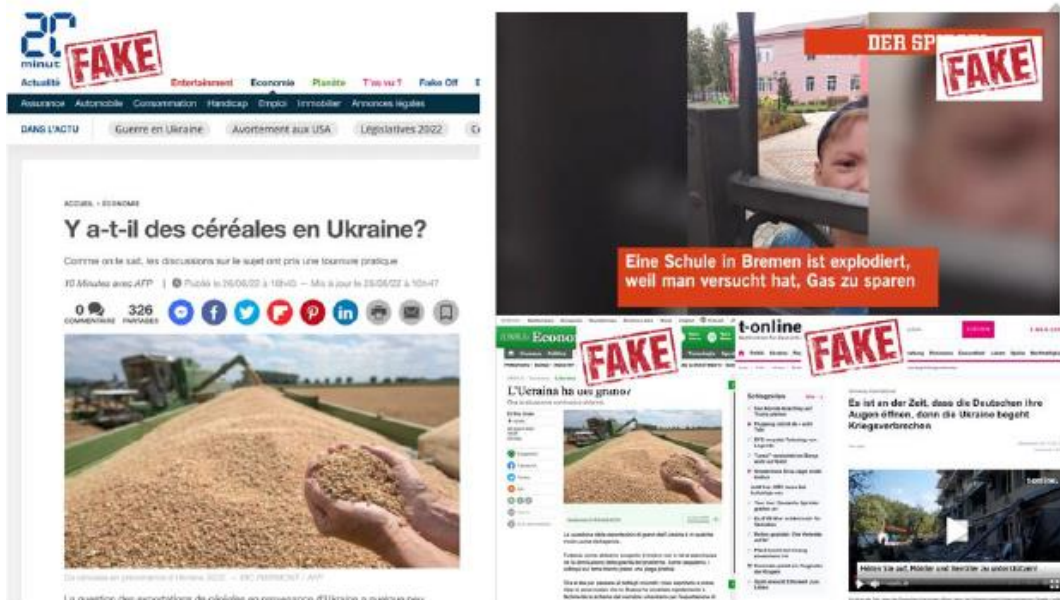


Рис.1 Фейкові новини, поширені іноземною мовою [2]

Ще одним прикладом російської дезінформації є поширення фейкових історій, стосовно української еліти, соціальних подій та політичних лідерів. Ці публікації також були адаптовані для англomовної аудиторії, аби маніпулювати уявленням громадськості за межами України. [3] Такі матеріали часто містять перекручені факти або повністю вигадані наративи, що подаються під виглядом журналістських розслідувань. Вони поширюються через соціальні мережі, псевдоновинні ресурси та мережі ботів, що значно ускладнює їх швидке спростування. Основною метою таких кампаній є підрив довіри до українських інституцій і дискредитація держави на міжнародній арені. Крім того, подібні інформаційні атаки спрямовані на послаблення підтримки України з боку іноземних партнерів. У сукупності це створює сприятливе середовище для поширення сумнівів і дезорієнтації в глобальному інформаційному просторі.

Підвищення рівня мовної грамотності як стратегічного інструменту інформаційної безпеки досягається через комплексну систему освітніх, законодавчих та індивідуальних заходів. На освітньому та просвітницькому рівнях ключовим є застосування спеціалізованих навчальних програм, що поєднують вивчення мови з медіаграмотністю та аналізом тексту, дозволяючи громадянам розпізнати маніпулятивні публікації та зосередитися на високоякісних джерелах інформації. Законодавчий засіб захищає національний мовний простір від агресивних зовнішніх впливів, спрямованих на підрив національної ідентичності, і регулює медіа-середовище для обмеження поширення брехні. При цьому вирішальну роль відіграє особиста відповідальність, заснована на постійному вдосконаленні мовних навичок, як основи аналітичного мислення та інформаційної гігієни, і спільно ефективно протистояти ворожим пропагандистським стратегіям. Розвиток навичок аргументації та інтерпретації текстів сприяє формуванню стійкості до маніпуляцій і пропаганди. Окрему роль відіграють державні та громадські ініціативи, спрямовані на популяризацію якісного мовного середовища. Це включає підтримку україномовного контенту та створення умов для його

широкого розповсюдження. Водночас важливо забезпечити доступ до перевірених джерел інформації та інструментів фактчекінгу. Системна взаємодія між освітніми інституціями, державою та громадянським суспільством підсилює ефективність цих заходів. У результаті формується більш свідоме, відповідальне та інформаційно захищене суспільство.

Отже, дослідження показують, що мовна підготовка є важливим інструментом стійкості до знань у сучасних умовах змішаної загрози. Аналіз літератури та реальних кейсів показує, що розвиток мовних навичок та мовної культури може не тільки ефективно спілкуватися, але й критично оцінювати інформаційні потоки, виявляти маніпуляції, боротися з дезінформацією. Особлива увага приділяється інтегрованим підходам до вивчення мови, які поєднують медіаграмотність та критичний аналіз тексту. Ця стратегія не тільки покращує мовні навички, але й покращує здатність громадян виявляти неправдиві та маніпулятивні наративи, які особливо важливі в умовах інформаційної війни. Водночас мовна підготовка сприяє формуванню національної ідентичності та зміцненню культурної єдності. Вона також підвищує рівень довіри до якісних джерел інформації та відповідального споживання медіаконтенту. У перспективі це створює підґрунтя для стійкого розвитку інформаційно безпечного суспільства.

Список використаних джерел

1. Ільченко О. О., Чернеля І.М. Мовна культура як інструмент інформаційної безпеки . *DSpace Repository : Home*. URL: <https://elar-kingu.kyiv.ua/server/api/core/bitstreams/b22f8f5b-689d-405e-97ab-86bdea43a844/content> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Doppelganger - Media clones serving Russian propaganda – EU DisinfoLab. *EU DisinfoLab*. URL: <https://www.disinfo.eu/doppelganger> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Greetings from Muskau: Russian Propaganda Surges as Musk, Trump Jr., and AfD Align – reddit URL: https://www.reddit.com/r/europe/comments/1irsp2f/greetings_from_muskau_russian_propaganda_surges/ (дата звернення: 18.03.2026).

Лойченко Катерина Юрївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності «Міжнародний менеджмент»
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРАТЕГІЇ, ІНСТРУМЕНТИ, РЕЗУЛЬТАТИ

Публічна дипломатія в Україні, як один із ключових інструментів сучасних міжнародних відносин в умовах воєнного стану, відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу держави. Вона поєднує військові та дипломатичні ресурси для досягнення стратегічних цілей, укріплення міжнародного статусу, забезпечення безпеки і реалізацію національних

інтересів, та сприяє збереженню, покращенню або формуванню нового уявлення про країну на міжнародній арені [1, с. 357].

У сучасному світі, наповненому конфліктами та гібридними війнами, міжнародні відносини вирізняються специфічністю політичних, економічних, гуманітарних і безпекових чинників. Дипломатія, як засіб здійснення зовнішньої політики, набуває важливого характеру, ставлячи за мету не лише захист національних та суспільних інтересів, але й мінімізацію людських втрат, припинення конфлікту, забезпечення міжнародної підтримки та залучення допомоги, відновлення справедливості, дотримання норм міжнародного права та багато інших питань. Цілісним показником, що характеризує державу як зовнішньополітичного актора, відображаючи її здатність створювати позитивне враження у міжнародній спільноті, впливати на формування світової громадської думки та забезпечувати підтримку власних зовнішньополітичних ініціатив є її імідж. В умовах глобалізації формування авторитету стає стратегічним інструментом, що сприяє реалізації національних інтересів і посиленню міжнародного статусу. Формування та підтримка іміджу України відбувається під впливом широкого спектру чинників і дипломатичних інструментів, які дозволяють створити повне уявлення про державу, сприяти її інтеграції у глобальне середовище, реалізовувати національні цінності та зміцнювати партнерські відносини [1, с. 357-358].

Метою стратегії публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України є формування позитивного іміджу України у світі через посилення функції публічної дипломатії в роботі МЗС, закордонних дипломатичних установ України та Українського інституту, а також зміцнення синергії та взаємодії з ключовими державними та недержавними органами й установами, долученими до стратегічних комунікацій України [3].

Стратегічні цілі та завдання публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України спрямовані на формування позитивного міжнародного іміджу держави, посилення її впізнаваності у світі, а також ефективну протидію інформаційним загрозам в умовах зовнішньої агресії.

У табл.1 наведено стратегічні цілі та завдання публічної дипломатії МЗС

Стратегічні цілі та завдання публічної дипломатії МЗС

Ціль	Суть	Завдання
1. ПРО УКРАЇНУ БІЛЬШЕ ЗНАЮТЬ У СВІТІ	Рівень впізнаваності та краще розуміння України серед іноземних аудиторій має зростати.	1) забезпечити участь України у ключових культурних, економічних, науково-освітніх, експертних і спортивних подіях світу; 2) представляти Україну на найбільших міжнародних цифрових майданчиках; 3) просування України у світі при організації актуальних та сучасних заходів; 4) розробити програми просування туристичного, інвестиційного, експортного та науково-освітнього потенціалу, об'єднавши для цього відповідні урядові структури в одну мережу обміну даними та знаннями;
2. УКРАЇНУ СПРИЙМАЮТЬ У СВІТІ ЯК ДЕМОКРАТИЧНУ ЄВРОПЕЙСКУ КРАЇНУ, ЯКА РУХАЄТЬСЯ ДО ПОВНОПРАВНОГО ЧЛЕНСТВА В ЄС ТА НАТО В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЇ АГРЕСІЇ	Україна відстоює свій європейський та євроатлантичний вибір попри зовнішню агресію з боку РФ, бере участь у вирішенні глобальних проблем і ділиться досвідом з міжнародною спільнотою.	1) розповідати про Україну як демократичну країну, що є невіддільною частиною європейського політичного, економічного, культурного, освітнього та інформаційного простору; 2) долучати Україну до глобальних кампаній, спрямованих на сталий розвиток людства; 3) активно комунікувати ініціативи України на міжнародній арені; 4) систематично комунікувати прогрес у реформах та позитивні внутрішні зміни в країні, попри наявну збройну агресію проти України.
3. УКРАЇНА У СВОЇЙ ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОКЛАДАЄТЬСЯ НА ДІЄВУ СИСТЕМУ ПРОТИДІЇ ШКІДЛИВИМ НАРАТИВАМ, СПРЯМОВАНИХ ПРОТИ НЕЇ	Україна активно й успішно бореться гібридним загрозам, дезінформації та фейкам з боку РФ, активно просуває власну ідентичність у світі.	1) створити механізм моніторингу, аналізу та реагування на дезінформаційні атаки; 2) комунікувати власні наративи на найбільших міжнародних інформаційних майданчиках та в міжнародних медіа; 3) налагодити формати співпраці у сфері протидії дезінформації на регіональному та глобальному рівнях та ділитися досвідом з протидії дезінформації зі закордонними партнерами.

Джерело: складено автором на основі даних [3]

Згідно цих даних, чітко поставлена ціль, суть та завдання допомагає Україні зберегти стратегію публічної дипломатії. Це допоможе Україні сформувати позитивний імідж у світі через посилення функції публічної дипломатії в роботі МЗС, закордонних дипломатичних установ України та українського інституту.

На сьогоднішній день Україна, починаючи з 24 лютого 2022 року, бореться не лише з політичними та військовими загрозами, а й надзвичайними викликами, що постають перед системою національної безпеки. В умовах російської агресії стратегічні комунікації та публічна дипломатія стають одними з ключових елементів у формуванні системи національної безпеки держави. Зухвале вторгнення рф на територію України, порушення безпеки, національного суверенітету, розв'язання країною-агресором збройного конфлікту супроводжується не менш агресивною інформаційною війною, яка почалася задовго до повномасштабного фізичного вторгнення 24 лютого. Сьогодні нашої державі, як ніколи, потрібні дієві інструменти протидії гібридним загрозам та викликам. Перед Україною нині постає цілий комплекс інструментальних завдань у сфері стратегічних комунікацій, публічної дипломатії, без реалізації яких неможлива ефективна діяльність сектору безпеки і оборони для забезпечення національних інтересів в умовах війни з боку рф [2, с. 111–112].

До основних інструментів цифрової дипломатії належать вебсайти та блоги, електронна дипломатія, а також соціальні медіа. Зокрема, створення та функціонування вебсайтів міністерств закордонних справ, посольств і міжнародних організацій дає змогу поширювати офіційну позицію держави, аналізувати міжнародні події та коментувати актуальні питання. Важливим інструментом є електронна дипломатія, яка передбачає використання сучасних електронних каналів комунікації, зокрема електронної пошти та відеоконференцій. Це дозволяє значно підвищити ефективність дипломатичних переговорів, оперативно обмінюватися інформацією та підтримувати постійний контакт із міжнародними партнерами. Окреме місце займають соціальні медіа, які стали одним із найпотужніших інструментів сучасної дипломатії. Використання таких платформ, як Twitter, Facebook, Instagram, YouTube та TikTok, сприяє підвищенню відкритості та прозорості державної політики. Соціальні мережі забезпечують можливість прямого та швидкого спілкування з міжнародною аудиторією, дозволяють оперативно реагувати на події та формувати позитивний імідж держави у глобальному інформаційному просторі [2].

В епоху інформаційної прозорості держава, яка не забезпечує відкриту комунікацію та не приділяє належної уваги дотриманню основоположних прав і свобод людини, свободі політичного вибору та свободі слова в медіа, не може досягти позитивного іміджу як демократична держава у міжнародному співтоваристві. Сприйняття країни міжнародною спільнотою визначає її місце в системі міжнародних відносин, здатність відповідати на конкурентні виклики, її інвестиційну привабливість, економічний розвиток, а також розширення можливостей для партнерства, співпраці та туризму. Крім того, дипломатичний імідж відіграє важливу роль у формуванні внутрішньополітичної ситуації:

зокрема, опозиційні сили можуть використовувати негативний образ держави для критики урядової політики. Міжнародний імідж держави є показником її політичної та економічної значущості, рівня добробуту й культурного розвитку, а також відображає авторитет і успішність її дій на світовій арені. Позитивний імідж держави безпосередньо пов'язаний із тим, як її сприймають інші країни та власні громадяни [4, с. 32 –33].

Україну часто порівнювали з країнами третього світу. Проте після повномасштабного вторгнення глобальна спільнота стала свідком радикальної трансформації іміджу України. Ця подія стала переломним моментом у військовій історії країни, та суттєво змінила її міжнародний образ, політичні зв'язки та культурну репутацію. За дуже короткий період Україна перетворилася на символ боротьби за свободу, гідність і права людини, що значно змінило її сприйняття міжнародною спільнотою. Однією з найбільш помітних змін іміджу України після початку війни стало зростання міжнародної підтримки. Після вторгнення багато держав продемонстрували солідарність з Україною через різні форми допомоги. Наприклад, Сполучені Штати Америки, Канада, Велика Британія та держави-члени Європейського Союзу не лише засудили агресію, але й почали постачати військову техніку, озброєння та надавати гуманітарну допомогу [4, с. 33].

Під час свого президентства Володимир Зеленський взяв участь у численних міжнародних самітах і форумах, зокрема у зустрічах у форматі «Нормандської четвірки», сесіях Генеральної Асамблеї ООН та засіданнях НАТО. Він послідовно працює над зміцненням відносин із країнами-партнерами, Європейським Союзом, Сполученими Штатами Америки та Канадою. Його ініціативи спрямовані не лише на отримання допомоги, але й на розвиток спільних проєктів і міжнародних ініціатив. Президент використовує кожну можливість для спілкування зі світовими лідерами та просування інтересів України на міжнародній арені, що, зокрема, сприяло підписанню Угоди про безпекове співробітництво та довгострокову підтримку між Україною та Федеративною Республікою Німеччина у 2024 році [4].

Отже, політична дипломатія є важливим інструментом формування міжнародного іміджу держави та захисту її національних інтересів в умовах війни.

Досвід України показує, що поєднання публічної, цифрової та воєнної дипломатії дозволяє ефективно залучати міжнародну підтримку, протидіяти інформаційним загрозам і зміцнювати позиції на світовій арені. Завдяки активній комунікації та сучасним інструментам Україна змогла суттєво покращити свій імідж і закріпитися як держава, що відстоює демократичні цінності.

Подальший розвиток дипломатії має бути спрямований на посилення міжнародного партнерства та зміцнення інформаційної безпеки.

Список використаних джерел

1. Меженська О. Воєнна дипломатія як інструмент покращення іміджу держави: український варіант. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2025. Вип. 58. С. 357–367. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.43>.

2. Руднєва А.О., Мальована Ю.Г. Цифрова дипломатія у формуванні системи національної безпеки України в умовах війни з РФ. *Нове українське право*. 2023. Вип. 34. С. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.19>.

3. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 роки : затв. наказом МЗС України від 24 берез. 2021 р. №113.URL: <https://surl.li/nvgben> (дата звернення: 19.03.2026).

4. Tsyrf Yu., Bielousova N. The role of diplomatic services in shaping international image: Ukrainian diplomacy before and after 24 February 2022. *Foreign Affairs*. 2024. Vol. 34, no. 6. P. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.59214/ua.fa/6.2024.30>.

Стець Ангеліна Юріївна,

здобувачкf першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності D3 «Менеджмент»

Беспятюк Марія Вікторівна

здобувачкf першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності D3 «Менеджмент»

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова;

Корюгін Андрій Валерійович

канд. економ. наук,

доцент кафедри менеджменту, економіки,

статистики та цифрових технологій

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ

В умовах сучасної геополітичної турбулентності логістичне забезпечення трансформується з суто економічного інструменту оптимізації витрат на стратегічний фундамент національної та корпоративної безпеки. Гібридна агресія, що характеризується нелінійним поєднанням кінетичних ударів, кібердиверсій, енергетичного шантажу та інформаційних операцій, створює загрози для цілісності ланцюгів постачання, роблячи традиційні моделі управління, як-от «Just-in-Time», надто вразливими. За таких обставин концепція стійкості (resilience) виходить на перший план, вимагаючи від логістичних систем здатності витримувати раптові шоки, миттєво адаптуватися до руйнування інфраструктури через диверсифікацію маршрутів, цифровізацію процесів та перехід до стратегічного резервування ресурсів.

Стійкість ланцюга постачання означає здатність компанії готуватися, реагувати і швидко відновлюватися після несподіваних перебоїв. Персонал Inbound Logistics визначає стійкість ланцюга постачання як здатність компанії завчасно готуватися до перебоїв, ефективно на них реагувати й оперативно відновлюватися після них. Якщо припущення Chirls про «епоху безперервних перешкод» є правильним, то такі збої вже не варто вважати несподіваними. Втім, загалом це визначення стійкості не викликає заперечень [4].

На думку співробітників Inbound Logistics, стійкий ланцюг постачання це той, що забезпечує безперервний рух товарів навіть у складних умовах. Надійні системи швидко реагують, адаптуються й відновлюються після криз чи то природних катастроф, ринкові коливання або трудові конфлікти. Замість того щоб руйнуватися під тиском, такі ланцюги постачання гнучко змінюються відповідно до нових обставин.

Керівники, які впроваджують стратегії підвищення стійкості зменшують ризик простоїв, мінімізують втрати та зберігають репутацію компанії. Організації, що ефективно справляються зі збоями, швидше відновлюють роботу та підтримують довіру партнерів і клієнтів, це сприяє стабільності й довгостроковому розвитку. Водночас стійкість передбачає не лише реакцію на кризи, а й створення систем, здатних працювати в умовах постійної невизначеності. Компанії, які інвестують у розвиток стійких ланцюгів постачання, уникають вузьких місць, гнучко перенаправляють потоки товарів і швидко реагують на ризики.

Кілька років тому журналіст Роберт Дж. Боуман підкреслив, що звичайної стійкості ланцюгів постачання вже недостатньо: компаніям потрібно не лише витримувати збої, а й отримувати вигоду з невизначеності (ідею, яку популяризував Нассім Ніколас Талеб у концепції «антикрихкості»). Аналітик Gartner Тім Пейн пояснює, що антикрихкі системи не уникають невизначеності, а використовують її для навчання, адаптації та вдосконалення, орієнтуючись на ймовірніше мислення замість точного прогнозування. Сучасні підходи, зокрема використання штучного інтелекту, дозволяють компаніям аналізувати дані, моделювати сценарії та проактивно реагувати на ризики, перетворюючи хаос на конкурентну перевагу. У результаті організації, які поєднують стійкість із антикрихкістю, здатні адаптуватися, управляти ризиками й досягати довгострокової стабільності в умовах постійних змін [3].

Гібридна війна визначається як високотехнологічний конфлікт, що є продовженням політичних стратегій різних суб'єктів. У цьому контексті кібератаки, соціальні мережі та інші сучасні технології є інструментами для досягнення цілей. Росія активно використовує кіберагресію для впливу на інші країни, і не лише втручання у внутрішні процеси, а й кібершпигунство. Для протидії цим загрозам необхідне зміцнення кіберзахисту та розробка міжнародних норм, які мають регулювати поведінку держав у цифровому просторі [1].

Рисою гібридних конфліктів є використання інформаційної війни для контролю над громадською думкою та міжнародною спільнотою. Агресор використовує інформаційні засоби для маніпуляції сприйняттям подій та розповсюдження дезінформації через прокремлівські медіа та конспірологічні теорії. Така діяльність спрямована на дестабілізацію суспільства, замість прямого захоплення території. Але є шляхи вирішення, а саме розвиток резонансної інформаційної політики та проведення контрпропаганди.

Економічний тиск є методом ведення гібридної війни. У випадку агресії проти України, Росія застосовувала газопостачання як інструмент впливу на українську економіку та політику. Цей метод надав можливість агресору

здійснювати асиметричний деструктивний вплив на життєдіяльність країни, нав'язуючи свою точку зору через економічну вразливість опонента. Зміцнення власної економіки та отримання міжнародної допомоги розглядаються як способи відновлення стабільності.

Гібридна агресія має неявний характер і ведеться без прямої декларації війни, це ускладнює своєчасне виявлення загрози. Використовують морські патрулі для контролю над акваторіями (як у випадках у Південно-Східній Азії) або через підтримку незаконних збройних формувань для дестабілізації конкретних регіонів. Такі дії підривають суверенітет країни, впливають на її здатність приймати незалежні рішення та змінюють фактичні кордони. Щоб вирішити такі конфлікти потрібен стратегічний підхід: від дипломатичних переговорів до посилення обороноздатності для повернення контролю над територіями [2].

В умовах гібридних загроз потрібно забезпечувати стійкості логістичних систем. Зокрема безперервність постачання, швидкість розподілу ресурсів і здатність працювати в умовах ризику визначають ефективність функціонування як військових, так і цивільних структур. Варто зосередитись на формуванні гнучкої та надійної логістики: удосконалювати планування, підвищувати мобільності й автономності, захищати інфраструктуру та розвивати децентралізоване управління. Через це система адаптується до сучасних викликів і загроз.

У зміцненні стійкості потрібен перехід до системи планування ресурсів за п'ятьма класами постачання (I–V), що відповідає стандартам Альянсу. Така типізація (від продовольства та речового майна до пального, боєприпасів та медичних засобів) уніфікує логістичні процеси між різними відомствами та підрозділами. Це спрощує облік, пришвидшує розподіл дефіцитних ресурсів у критичні моменти та забезпечує створення «незнижуваних запасів» на кожному етапі ланцюга, а це важливо при раптовому перериванні ліній комунікацій.

В умовах гібридних загроз логістична інфраструктура має бути максимально мобільною та здатною до автономного функціонування. Практика доводить ефективність використання модульних рішень, а саме контейнерні заправні станції, мобільні склади пально-мастильних матеріалів, які можна швидко передислокувати у безпечні райони. Окрім того, впровадження енергоефективних технологій - інверторних генераторів та портативних газових систем для побутових потреб - знижує залежність від стаціонарних мереж і зменшує тепловий слід підрозділів, захищаючи їх від технічної розвідки ворога.

Одним із найбільш технологічних методів забезпечення стійкості ланцюга в умовах постійних обстрілів є застосування наземних та повітряних роботизованих систем. Використання дронів для доставки малогабаритних вантажів, медикаментів чи боєприпасів безпосередньо на позиції («остання миля») мінімізує ризики для особового складу та транспортних засобів. Такі системи допомагають підтримувати безперервність постачання навіть у зонах, де використання традиційної колісної чи гусеничної техніки є неможливим через високу щільність вогню або мінну небезпеку.

Стійкість логістичної системи безпосередньо корелює з рівнем інженерного обладнання місць зберігання та перевалки вантажів. У реаліях гібридної агресії кожен логістичний пункт від великого складу до польового пункту видачі має бути інтегрований у загальну систему оборони. Будівництво заглиблених захищених споруд для зберігання критичних ресурсів та використання маскувальних засобів. Захищеність інфраструктури є гарантом того, що навіть за умови інтенсивного вогневого впливу, ланцюг постачання не буде розірваний фізично.

Ефективна протидія гібридним загрозам передбачає перехід від жорсткої вертикальної ієрархії до децентралізованого управління. Локальні логістичні менеджери та командири підрозділів повинні мати достатньо автономії для прийняття рішень в умовах відсутності зв'язку або спотворення інформації агресором. Формування високої когнітивної стійкості персоналу та чітких алгоритмів дій у позаштатних ситуаціях перетворює «людський фактор» із потенційного слабкого місця на активний елемент антикрихкості всієї системи.

Отже, в умовах гібридних загроз логістичне забезпечення перетворюється на стійкості як держави, так і бізнесу. Традиційні підходи до управління ланцюгами постачання виявляються недостатніми, як наслідок є необхідність переходу до моделей, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і стратегічне резервування ресурсів.

Підвищення стійкості досягається через комплексне поєднання організаційних і технологічних рішень: уніфікацію систем постачання, розвиток мобільної та автономної інфраструктури, впровадження роботизованих технологій, захист логістичних вузлів і децентралізацію управління. Важливу роль також відіграє розвиток антикрихкості, що протидіє кризам і використовує їх як джерело вдосконалення. Ефективна логістична система сьогодні це не лише інструмент забезпечення ресурсами, це стратегічна перевага, що забезпечує безперервність функціонування, швидке відновлення та довгострокову стабільність в умовах постійної невизначеності.

Список використаних джерел

1. Кириченко, А., Іваненко, С., & Ремез, В. (2025). Гібридна війна як новий вимір сучасних конфліктів. *Вісник Національного університету оборони України*, 85 –95
2. Литвин В., Троян С. Гібридна війна як форма сучасного міжнародного конфлікту: методи ведення та шляхи вирішення. *UNIVERSUM*. 2023. № 3. С. 41–47

3. Саган В., Пономаренко О., Кочеулов А., Пятков М., Кравчук В. Організація логістичного забезпечення та рекомендації щодо постачання експлуатаційних матеріалів під час дії воєнного стану. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*, 2025. № 98(1). С. 57 –69

4. Що таке стійкість ланцюга постачання? URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/what-earth-supply-chain-resilience-gianmarco-merino?tl=uk>

5. Supply Chain Resilience: What It Is, Common Disruptions, and How to Build. URL: <https://www.inboundlogistics.com/articles/supply-chain-resilience-what-it-is-common-disruptions-and-how-to-build/>

5. ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Барбуца Валерія Вікторівна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

Дудка Георгій Олександрович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

Непочатова Каміла Станіславівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ І СИСТЕМОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням екологічних викликів, необхідністю декарбонізації виробництва та переходом підприємств до принципів сталого розвитку. У цих умовах стратегічне управління кадровим потенціалом і системою стимулювання інноваційної діяльності набуває ключового значення, оскільки саме людський капітал виступає рушійною силою екологічної трансформації. Зростає потреба у формуванні нових компетентностей працівників, здатних забезпечити впровадження екологічно орієнтованих інновацій, що безпосередньо пов'язано з вирішенням важливих науково-практичних завдань підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

Питання управління кадровим потенціалом, інноваційною діяльністю та екологізацією бізнес-процесів досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядають стратегічні підходи до розвитку персоналу, механізми стимулювання інновацій, а також інструменти екологічного менеджменту [1–2]. Значна увага приділяється формуванню інноваційно орієнтованих організаційних структур, розвитку корпоративної культури, інтеграції принципів ESG та впровадженню «зелених» технологій [3; 6–7; 10]. Водночас існуючі наукові підходи здебільшого розглядають зазначені аспекти відокремлено, що обмежує можливості їх комплексного застосування в умовах екологічної трансформації.

Невирішеною частиною проблеми залишається відсутність цілісного механізму інтеграції стратегічного управління кадровим потенціалом із системою стимулювання інноваційної діяльності з урахуванням екологічних пріоритетів. Потребує подальшого обґрунтування питання узгодження цілей розвитку персоналу із завданнями екологізації виробництва, а також формування

ефективних стимулів, що сприяють активізації інноваційної діяльності працівників у напрямі сталого розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад стратегічного управління кадровим потенціалом і системою стимулювання інноваційної діяльності підприємства в умовах екологічної трансформації. Для досягнення поставленої мети визначено необхідність уточнення сутності кадрового потенціалу в контексті «зеленої» економіки, визначення складових системи стимулювання інновацій, а також розроблення підходів до їх інтеграції у стратегічному управлінні підприємством.

Методичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід – для дослідження кадрового потенціалу як складної багаторівневої системи; порівняльний аналіз – для виявлення особливостей управління інноваційною діяльністю в умовах екологічної трансформації; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

У ході дослідження встановлено, що ефективне стратегічне управління кадровим потенціалом в умовах екологічної трансформації передбачає розвиток екологічних, інноваційних та цифрових компетентностей працівників. Обґрунтовано, що система стимулювання інноваційної діяльності повинна включати матеріальні та нематеріальні інструменти, спрямовані на заохочення працівників до впровадження екологічно орієнтованих інновацій. До таких інструментів належать: преміювання за інноваційні пропозиції, участь у прибутку від реалізації інноваційних проєктів, створення сприятливого інноваційного клімату, розвиток корпоративної культури сталого розвитку.

У ході дослідження встановлено, що стратегічне управління кадровим потенціалом в умовах екологічної трансформації відбувається на тлі низької інноваційної активності підприємств України. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році частка промислових підприємств, що впроваджували інновації, становила близько 14,9%, тоді як у 2024 році — орієнтовно 15,6%, що свідчить про незначну позитивну динаміку, але збереження структурного відставання від країн ЄС [8; 9].

Згідно з офіційними даними Держстату за розділом «Наука, інновації та інформаційно-комунікаційні технології», витрати підприємств на інновації в Україні залишаються на рівні близько 0,3–0,5% ВВП у 2023–2024 роках, що суттєво поступається середньоєвропейському показнику (2,0–2,5%) [5].

У 2023–2024 роках кількість інноваційно активних промислових підприємств залишалася на рівні близько 13–16% від загальної кількості, при цьому частка підприємств, що впроваджували саме екологічні інновації, не перевищувала 8–10%. Це свідчить про недостатній рівень екологізації інноваційної діяльності та обмеженість впливу інновацій на процеси «зеленої» трансформації економіки [4].

Водночас дані Держстату за 2025 рік (розділ «Інноваційна діяльність підприємств») підтверджують, що підприємства, які впроваджують інновації, демонструють на 18–25% вищу продуктивність праці порівняно з неінноваційними суб'єктами господарювання. Це підкреслює стратегічну роль

розвитку кадрового потенціалу як ключового чинника підвищення ефективності підприємств в умовах екологічної трансформації.

Додатково, статистичні дані Держстату (2023–2024) свідчать, що лише близько 30% підприємств мають формалізовані системи стимулювання інноваційної діяльності персоналу, тоді як решта використовує несистемні або епізодичні підходи. Це обмежує можливості реалізації інноваційного потенціалу працівників та уповільнює екологічну модернізацію виробництва.

Таким чином, офіційна статистика Державної служби статистики України за 2023–2025 роки підтверджує наявність системних проблем у розвитку інноваційної активності підприємств, недостатній рівень екологічних інновацій та обмежену ефективність систем стимулювання персоналу, що актуалізує необхідність удосконалення стратегічного управління кадровим потенціалом.

Доведено, що інтеграція стратегічного управління кадровим потенціалом із системою стимулювання інновацій дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечити ефективне використання ресурсів та посилити конкурентні переваги. Визначено, що ключову роль у цьому процесі відіграє формування мотиваційного середовища, орієнтованого на підтримку екологічних ініціатив та інноваційної активності персоналу.

Таким чином, стратегічне управління кадровим потенціалом і системою стимулювання інноваційної діяльності є важливим чинником успішної екологічної трансформації підприємства. Отримані результати можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку підприємств, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних інструментів оцінювання ефективності кадрового потенціалу та систем стимулювання інновацій, а також у дослідженні їх впливу на досягнення екологічних і економічних результатів діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Воронько-Невіднича, Т., Ткаченко, В., Телічко, Н., & Щур, О. (2023). Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 48–54. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6>

2. Воронько-Невіднича, Т. В., Собчишин, В. М., Барановський, І. О., & Світлова, А. А. (2025). Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, (338(1)), 12–16. <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>

3. Гнатенко, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Демченко, Р. В. (2025). Інвестиційне управління кооперативно-кластерною стратегією розвитку аграрного сектору в механізмі глокалізаційно-програмної адаптації. *Актуальні проблеми економіки*, (3(285)), 324–334. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25. topic_Iryna-Hnatenko-Mykola-Zos-Kior-Roman-Demchenko-324-334.pdf

4. Державна служба статистики України. (2024). Інноваційна активність промислових підприємств. <https://stat.gov.ua/uk/>
5. Державна служба статистики України. (2024). Інноваційна діяльність підприємств. <https://stat.gov.ua/uk/>
6. Коренюк, П. І., Зось-Кіор, М. В., Кізюн, Б. Ф., & Кириченко, В. О. (2025). Стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком закладів охорони здоров'я в умовах диджиталізації та стартап проєктування. *Актуальні проблеми економіки*, (1(283/2)), 20–34. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2._topic_Petr-Koreniuk-Mykola-Zos-Kior-Kiziun-Bogdan-Volodymyr-Kirichenko-20-34.pdf
7. Ложачевська, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2024). Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(3), 299–302. <http://ujae.org.ua/transformsitya-strategiyi-upravlinnya-zminamy-konkurentooriyentovanogo-pidpryyemstva-shlyahom-rozvytku-efektyvnoyi-dydzhytalizatsiyi-v-umovah-bezpekovyh-zagroz/>
8. Державна служба статистики України. (2025). Наукова та інноваційна діяльність в Україні. <https://stat.gov.ua/uk/>
9. Державна служба статистики України. (2024). Статистичний щорічник України. <https://stat.gov.ua/uk/>
10. Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., & Земцов, М. М. (2025). Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 468–476. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>

Василькевич Соломія Іванівна,

здобувачка СО «бакалавр»

спеціальності «Маркетинг»

Науковий керівник: Кушнір Т.М.,

Кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ INFLUENCER-МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ

В останні роки інфлюенсер-маркетинг став однією з найефективніших стратегій для брендів. Побудова довіри до бренду за допомогою інфлюенсер-маркетингу стала важливою для компаній, які намагаються покращити взаємодію з клієнтами в сучасній цифровій індустрії. Ця стратегія використовує авторитет інфлюенсерів у соціальних мережах для побудови репутації бренду, що базується на довірі та якості. Компанії можуть ефективно виражати свої принципи та переваги, співпрацюючи з інфлюенсерами, які поділяють їхню цільову аудиторію [3].

Інфлюенсер-маркетинг пропонує контент, який сприймається як особистий і близький, потенційно формуючи довіру до бренду, що в кінцевому підсумку впливає на рішення споживачів щодо купівлі. Однак взаємозв'язок між маркетингом інфлюенсерів, довірою до бренду та рішеннями про купівлю залишається складним і потребує емпіричного моделювання в контексті різних платформ та сегментів споживачів [1].

Основними факторами, які є важливими при формуванні довіри до бренду [1]:

- автентичність та близькість до аудиторії. Однією з головних причин, чому маркетинг за допомогою інфлюенсерів працює ефективно, є автентичність, яку вони привносять у процес. Інфлюенсери часто діляться своїми щирими думками та досвідом. Коли інфлюенсер рекомендує товар чи послугу, це сприймається як справжня порада. Ця автентичність підвищує ймовірність того, що підписники довірятимуть бренду, що просувають.

- персоналізований контент. Інфлюенсери розуміють, що подобається їхнім підписникам і що їм потрібно. Коли вони включають бренд у свій контент, це виглядає природно та органічно. Цей персоналізований контент є ключовим для побудови довіри.

- соціальне підтвердження. Коли підписники бачать, що інфлюенсер використовує та рекомендує продукт, це слугує соціальним підтвердженням того, що цей продукт варто спробувати. Це підвищує авторитет та надійність бренду.

- залучення та взаємодія. Маркетинг через інфлюенсерів дозволяє здійснювати пряму взаємодію між брендом та аудиторією. Інфлюенсери взаємодіють зі своїми підписниками через коментарі, лайки та повідомлення, створюючи двосторонній канал комунікації. Це зміцнює довіру між брендом та споживачем.

- довгострокові відносини. Бренди, які вступають у довгострокові партнерські відносини з інфлюенсерами, отримують вигоду від постійної присутності. Підписники з більшою ймовірністю сприйматимуть бренд як надійний та гідний довіри.

Також, варто зазначити, що тип інфлюенсера має значний вплив. Дослідження свідчать, що мікро- та наноінфлюенсери краще формують довіру, ніж макро- чи селебріті-інфлюенсери, оскільки вони здаються більш «реальними» і близькими до аудиторії. Це посилює ефект персоналізації та підвищує довіру до рекомендацій [3].

Інфлюенсер-маркетинг, попри свою популярність, стикається з низкою обмежень. Занадто активна комерціалізація, прихована реклама і недоліки прозорості можуть послаблювати довіру з боку аудиторії. Згідно з дослідженнями, часто виникають ситуації, коли правила розкриття рекламних інтеграцій ігноруються, що негативно позначається на сприйнятті бренду. До того ж сучасні споживачі все більше покладаються на відгуки інших користувачів, що створює додаткову конкуренцію для контенту від інфлюенсерів [1].

Тож, інфлюенсер-маркетинг є дієвим та ефективним способом зміцнення довіри до бренду, за умови дотримання важливих принципів: автентичності, відкритості, узгодженості цінностей інфлюенсера з позицією бренду та залучення аудиторії до активної взаємодії. Результативність цього підходу значною мірою визначається вдалим вибором інфлюенсера і якісною комунікацією, що сприяє трансформації довіри до конкретної особи у довіру до самого бренду.

Список використаних джерел

1. Baghel D. Influencer authenticity as a catalyst for brand trust: analyzing its impact on consumer perception. ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts, 2024, №5(6), pp. 2732–2745. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.3329>.
2. Ben H. Influencer marketing strategies and brand trust among gen Z. Journal of Innovative Research and Business Studies. 2025. №1(1). URL: <https://journals.imist.ma/index.php/IRABS/article/view/5571> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Building Brand Trust Through Influencer Marketing Advantages. URL: <https://skillfloor.com/blog/building-brand-trust-through-influencer-marketing-advantages> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Shubham T. The Role of Influencer Marketing in Building Brand Trust. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-influencer-marketing-building-brand-trust-shubham-tiwari-vsy5f/> (дата звернення: 13.04.2026).

Каламан Ольга Борисівна,

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

Харенко Дмитро Олександрович,

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7978-3287>

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується зростанням нестабільності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, пришвидшенням технологічних змін, ускладненням логістичних зв'язків, підвищенням вимог до швидкості ухвалення рішень та необхідністю забезпечення безперервності діяльності навіть за умов кризових і форс-мажорних обставин. Для українських підприємств ці тенденції поєднуються також із воєнними ризиками, зміною ринкової кон'юнктури, дефіцитом ресурсів

і потребою в постійній адаптації управлінських практик до нових соціально-економічних умов. За оцінками UNDP, мікро-, малі та середні підприємства становлять 99,98 % усіх суб'єктів господарювання в Україні, забезпечують 74 % робочих місць і формують 64 % доданої вартості, що підсилює значення пошуку нових управлінських рішень для забезпечення їхньої стійкості й розвитку [6].

У таких умовах традиційні підходи до менеджменту, що базувалися переважно на жорсткій ієрархії, функціональній відокремленості підрозділів, надмірній регламентації процедур і відносно стабільному горизонті планування, дедалі частіше виявляються недостатніми. Сучасне підприємство потребує не лише чіткого адміністрування, а й гнучкого управлінського мислення, швидкої координації дій, готовності до організаційних змін, цифрової інтеграції процесів та побудови стійких моделей функціонування. Так, проблема трансформації управлінських підходів набуває безпосередньо прикладного значення, оскільки від якості управлінської трансформації залежить адаптивність підприємства, його конкурентоспроможність і довгострокова результативність.

У науковій літературі останніх років досить активно розробляються питання цифрової трансформації, організаційної стійкості, стратегічної гнучкості, адаптивного лідерства та нових моделей управління. Дослідники підкреслюють, що цифрова трансформація не зводиться лише до впровадження окремих технологій, а є глибокою зміною логіки створення цінності, організаційних процесів і механізмів взаємодії всередині підприємства [7]. Значну увагу приділено також організаційній стійкості як здатності підприємства не лише витримувати вплив кризових факторів, а й відновлюватися, змінюватися та зберігати потенціал розвитку [2; 3]. У новітніх дослідженнях доведено, що цифровізація, стратегічне управління людськими ресурсами, організаційна культура, трансформаційне лідерство та управлінська мобільність формують важливі передумови для посилення стійкості й інноваційності підприємств [1; 2].

Водночас, попри наявність значної кількості досліджень, залишається недостатньо узагальненим питання саме комплексної трансформації управлінських підходів у контексті сучасних викликів діяльності підприємств. Часто наукові праці розглядають окремо цифровізацію, антикризове управління, кадрову політику чи організаційну стійкість, проте в практиці функціонування підприємства ці елементи є взаємопов'язаними. Недостатньо висвітленим залишається і питання того, яким чином підприємствам перейти від фрагментарних змін до системної перебудови управління, де поєднуються стратегічна адаптивність, цифрові інструменти, розвиток персоналу, культура взаємодії та швидкість прийняття рішень.

Метою дослідження є обґрунтування сутності та ключових напрямів трансформації управлінських підходів в умовах сучасних викликів діяльності підприємств. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу - для узагальнення сучасних наукових підходів до розуміння трансформації менеджменту; порівняння - для виявлення відмінностей між традиційними й сучасними управлінськими моделями; систематизації - для

впорядкування основних викликів, що впливають на діяльність підприємств; логічного узагальнення – для формування висновків; структурно-функціонального підходу – для визначення основних елементів нової управлінської моделі підприємства.

Трансформація управлінських підходів у сучасних умовах означає не просте оновлення інструментарію менеджменту, а переосмислення базових принципів управління підприємством. Якщо раніше управлінська ефективність часто пов'язувалася з чітким контролем, стабільністю організаційної структури та уніфікованими процедурами, то нині вирішальне значення мають адаптивність, швидкість реакції, гнучкість координації та здатність працювати в умовах невизначеності. Це означає, що сучасний менеджмент повинен бути не лише функціонально організованим, а й ситуаційно чутливим, клієнтоорієнтованим, цифрово підтриманим і відкритим до постійного перегляду управлінських рішень.

Одним із головних напрямів такої трансформації є перехід від жорстко централізованого управління до більш децентралізованих моделей, у яких окремі структурні одиниці отримують ширші повноваження в межах своєї компетенції. Це скорочує часові втрати на погодження, підвищує оперативність реагування на зміни та дає можливість більш ефективно використовувати знання працівників на місцях. Проте децентралізація в сучасному менеджменті не означає відмову від контролю; навпаки, вона передбачає перехід до іншої його якості - через цифрову аналітику, ключові показники ефективності, регулярний моніторинг і прозорі комунікації.

Другим важливим напрямом є цифровізація управлінських процесів. За висновками OECD, цифрова трансформація особливо важлива для стійкості малих і середніх підприємств, однак український бізнес поки що не повною мірою використовує потенціал цифрових рішень [4]. Цифрові інструменти дають змогу прискорити обробку інформації, покращити планування, зміцнити комунікації, підвищити якість управлінського обліку та забезпечити кращу координацію між функціональними підсистемами підприємства. У цьому контексті цифровізація виступає не окремим технічним завданням, а складником сучасної моделі менеджменту, яка змінює сам механізм прийняття рішень.

Третій напрям трансформації пов'язаний із формуванням організаційної стійкості. Стійкість підприємства сьогодні доцільно розглядати як інтегральну характеристику управлінської системи, що включає готовність до змін, здатність переорієнтовувати ресурси, підтримувати ключові функції, зменшувати вразливість і одночасно створювати підґрунтя для подальшого розвитку. Наукові дослідження показують, що організаційна стійкість позитивно впливає на зростання підприємства, а її ефект посилюється через стратегічні зміни та зменшення управлінської короткозорості [3]. Це дає підстави стверджувати, що сучасний менеджмент має будуватися навколо довгострокової витривалості підприємства.

Не менш значущою є трансформація підходів до управління персоналом. У сучасних умовах працівник є носієм знань, гнучкості, комунікаційного потенціалу та джерелом організаційних змін. Тому підприємства потребують

переходу до таких моделей управління персоналом, які поєднують розвиток компетентностей, залученість, командну взаємодію, підтримку ініціативності й управління знаннями. Дослідження засвідчують, що стратегічне управління людськими ресурсами та сприятлива організаційна культура безпосередньо посилюють організаційну стійкість [2]. Відповідно, трансформація менеджменту неможлива без переосмислення ролі лідерства, мотивації, комунікаційної культури та участі працівників у прийнятті рішень.

Окремої уваги потребує питання лідерства як складника нових управлінських підходів. За умов невизначеності підприємству потрібен керівник, здатний не лише контролювати виконання завдань, а й формувати довіру, підтримувати адаптивність команди, спрямовувати зміни та забезпечувати внутрішню згуртованість. Сучасні дослідження доводять, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на інноваційну результативність команд через посилення організаційної стійкості [1]. Отже, ефективний менеджмент у сучасних умовах дедалі більше спирається не на жорсткий адміністративний тиск, а на здатність керівника мобілізувати колектив, працювати з невизначеністю та сприяти виробленню спільного бачення розвитку.

Слід також ураховувати, що сучасні виклики змінюють характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Управлінські рішення все більше залежать від якості аналітичної інформації, швидкості реакції на зміну поведінки споживачів, надійності партнерських зв'язків, логістичної стійкості та здатності підприємства діяти в мережевому форматі. Трансформація менеджменту охоплює стратегічне планування, антикризові сценарії, управління ризиками, цифрову взаємодію із контрагентами та формування нових підходів до оцінювання ефективності.

Таким чином, трансформація управлінських підходів в умовах сучасних викликів діяльності підприємств має системний характер і передбачає зміну управлінської філософії, організаційної структури, процедур прийняття рішень, способів координації, ролі персоналу, інструментів цифровізації та механізмів забезпечення стійкості. У сучасних умовах ефективним є менеджмент, який здатен швидко адаптувати підприємство до нових умов, зберігати керованість у періоди нестабільності та створювати підґрунтя для розвитку в довгостроковій перспективі. Перспективи подальших наукових розвідок доцільно пов'язувати з розробленням практичних моделей оцінювання рівня управлінської адаптивності підприємств, а також із поглибленим вивченням галузевих особливостей трансформації менеджменту в умовах цифровізації, кризи та післякризового відновлення.

Список використаних джерел

1. Харенко Д.О., Каламан О.Б., Федосова К.С. Інтеграція цифрових та комунікаційних технологій у систему операційного менеджменту ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2026. No 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-170>

2. Georgescu I., Bocean C. G., Vărzaru A. A., Rotea C. C., Mangra M. G., Mangra G. I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of

Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 10. DOI: 10.3390/su16104315.

3. Liang L., Li Y. How Does Organizational Resilience Promote Firm Growth? The Mediating Role of Strategic Change and Managerial Myopia. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 177. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114636.

4. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/5d9e86a7-uk.

5. Qi R., et al. Enterprise Digital Transformation and Supply Chain Resilience. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 66. DOI: 10.1016/j.frl.2024.105564.

6. UNDP. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (date of access: 20.04.2026).

7. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

Канарська Юлія Олегівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

Державний заклад «Хмельницький університет
управління та права
імені Леоніда Юзькова»,
м. Хмельницький, Україна

Гнатчук Єлизавета Геннадіївна,

доктор технічних наук, професор кафедри
комп'ютерної інженерії та інформаційних систем
Хмельницький національний університет
Державний заклад «Хмельницький університет
управління та права
імені Леоніда Юзькова»,
м. Хмельницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ СПОЖИВАЧІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК СУЧАСНИЙ ВИКЛИК МЕНЕДЖМЕНТУ

Цифрова трансформація бізнес-середовища суттєво змінила характер взаємодії між підприємством і споживачем. Якщо раніше ключовими факторами конкурентоспроможності виступали ціна, якість продукції та ефективність каналів збуту, то сьогодні вирішальним ресурсом стає довіра. Саме довіра визначає сталість клієнтських відносин, формує лояльність аудиторії та безпосередньо впливає на репутаційний капітал компанії. У соціальних мережах

цей чинник набуває особливої ваги, оскільки комунікація відбувається у відкритому, динамічному та публічному просторі.

Соціальні мережі перетворилися з інструменту інформаційного поширення на повноцінну платформу стратегічного управління комунікаціями. У цих умовах споживач виступає не лише отримувачем інформації, а активним учасником формування іміджу бренду. Будь-який відгук, коментар або публічне обговорення можуть посилити довіру до компанії або, навпаки, створити репутаційні ризики. Відтак управління довірою перестає бути допоміжною маркетинговою функцією й інтегрується в систему стратегічного менеджменту підприємства.

Проблематика довіри активно досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у контексті бренд-менеджменту, корпоративної репутації, цифрових комунікацій та управління взаємодією зі стейкхолдерами. Разом із тим більшість досліджень зосереджуються на інструментах просування або поведінкових аспектах споживачів, тоді як управлінський вимір формування довіри у соціальних мережах залишається недостатньо систематизованим. Особливої уваги потребує питання інтеграції механізмів побудови довіри до загальної стратегії розвитку підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах високої інформаційної насиченості та зростання конкуренції довіра стає нематеріальним активом, який складно відтворити, але легко втратити. Негативна комунікація поширюється значно швидше за позитивну, а кризові ситуації у соціальних мережах здатні спричинити фінансові втрати та зниження ринкових позицій. Таким чином, перед менеджментом постає завдання не лише формувати довіру, а й системно управляти нею.

Метою дослідження є обґрунтування управління довірою споживачів у соціальних мережах як стратегічного напрямку сучасного менеджменту та визначення ключових механізмів її формування і підтримки в цифровому середовищі.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- визначити сутність довіри як управлінської категорії;
- окреслити роль соціальних мереж у системі менеджменту підприємства;
- проаналізувати основні механізми формування довіри споживачів;
- визначити ризики втрати довіри та їх вплив на результати діяльності компанії.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, узагальнення, системного підходу, а також елементи порівняльного аналізу сучасних практик цифрового менеджменту.

У сучасних умовах цифрової економіки соціальні мережі виступають не просто каналом просування товарів і послуг, а важливою платформою для побудови безпосереднього спілкування між брендом і його аудиторією, що безпосередньо впливає на рівень споживчої довіри. Наукові дослідження українських вчених підтверджують, що активність компаній у соціальних мережах є одним із ключових чинників формування довіри споживачів, оскільки через ці платформи відбувається прямий контакт з аудиторією, можливість

надавати швидкий зворотний зв'язок та демонструвати цінності компанії у відкритому цифровому просторі [1].

Довіра, як феномен взаємовідносин між споживачем і брендом у соціальних мережах, визначається не лише якістю продукту, але і тим, наскільки відкрито бренд комунікує, наскільки прозоро реагує на запити та питання користувачів. Це підтверджується аналізом ролі репутації й цифрових комунікацій, у якому підкреслюється, що сучасні технології змінюють характер взаємодії та вимагають від менеджерів застосовувати системний підхід до формування довіри в онлайні, оскільки репутаційні ризики у відкритому цифровому середовищі здатні суттєво вплинути на стійкість бізнесу [2].

Однією з характерних рис управління довірою у соціальних мережах є вплив контент-стратегії, яка включає регулярність публікацій, релевантність інформації, а також взаємодію з аудиторією через коментарі, відповіді на питання і відгуки. Саме такий контент найбільшою мірою сприяє формуванню довіри, оскільки він створює відчуття діалогу і відкритості, а не одностороннього повідомлення від бренду. Це підтверджують емпіричні дані, що вказують на позитивний вплив якісного, корисного та актуального контенту на поведінкові наміри споживачів, які виявляють довіру до бренду і, як наслідок, схильні до повторних покупок чи взаємодій [3].

Крім того, соціальні мережі створюють додаткову ланку, яка пов'язана з так званим «соціальним підтвердженням» – це відгуки, рекомендації інших користувачів та взаємодія в рамках спільнот. Цей елемент виступає важливою передумовою для формування довіри: коли споживач бачить позитивні відгуки чи досвід інших користувачів, це підсилює його впевненість у бренді як партнері. Аналіз ролі соціальних сигналів довіри в цифровому брендингу показує, що візуальна ідентичність, активність користувачів і соціальне підтвердження є тими чинниками, що безпосередньо впливають на лояльність та довіру аудиторії [4].

Особливу увагу в літературі приділяють ролі інфлюенсерів і лідерів думок у соціальних мережах, оскільки вони впливають на сприйняття бренду та рівень довіри споживачів через свою персональну репутацію та характер комунікації. Незважаючи на те, що це явище здебільшого розглядалося в маркетингових дослідженнях, воно також має значення для менеджменту, оскільки менеджери повинні враховувати, що комунікації через інфлюенсерів можуть як підсилювати довіру, так і створювати ризики в разі непрозорості чи недостовірної інформації [5].

У сучасному цифровому середовищі довіра споживачів перестає бути другорядним результатом комунікаційної діяльності підприємства і трансформується у стратегічний ресурс, який визначає стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Соціальні мережі суттєво змінили характер управлінських процесів, адже вони створюють відкритий простір постійної взаємодії, у якому будь-яке управлінське рішення має публічний вимір. За таких умов довіра формується не одноразовими маркетинговими діями, а системною управлінською поведінкою компанії – послідовністю, прозорістю, відповідальністю та готовністю до діалогу.

Управління довірою в соціальних мережах потребує інтеграції комунікаційної політики до загальної стратегії розвитку підприємства. Це означає, що цифрова активність бренду має узгоджуватися з його цінностями, корпоративною культурою та довгостроковими цілями. Формування довірчих відносин відбувається через стабільність взаємодії, оперативність реагування на виклики та здатність компанії визнавати й коригувати власні помилки у публічному просторі. Саме така управлінська модель забезпечує накопичення репутаційного капіталу, який у цифровій економіці виступає одним із найцінніших нематеріальних активів.

Водночас соціальні мережі посилюють і рівень відповідальності менеджменту, оскільки інформаційні ризики поширюються значно швидше, ніж у традиційному середовищі. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу цифрового простору, аналізу зворотного зв'язку та прогнозування можливих репутаційних загроз. Ефективне управління довірою передбачає перехід від реактивної моделі до проактивної, коли компанія не лише реагує на ситуацію, а й формує позитивне інформаційне середовище навколо бренду.

Отже, управління довірою споживачів у соціальних мережах слід розглядати як комплексний управлінський процес, що поєднує стратегічне бачення, комунікаційну компетентність та відповідальне ставлення до цифрової взаємодії. Саме така системність дозволяє забезпечити довгострокову лояльність аудиторії, зміцнити ринкові позиції підприємства та підвищити ефективність його діяльності в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Петрова І., Дьячук І., Зайцев С. Активність компаній у соціальних мережах як чинник формування довіри споживачів на ринку B2B-послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 215–222. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1060>
2. Вдовічена О. Управління репутацією бренду в епоху соціальних мереж та цифрових комунікацій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2196> (дата звернення 15.04.2026)
3. Prasetyo R. A., Siregar A. R. The Mediating Role of Brand Trust in the Relationship between Social Media Marketing and Purchase Intention. *Journal of Economics and Management*. 2026. URL: <https://ejournal.publine.or.id/index.php/ecoma/article/view/319> (дата звернення 15.04.2026)
4. Kucher Y. Сигнали довіри в цифровому брендингу: візуальна ідентичність та соціальне підтвердження. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7162> (дата звернення 15.04.2026)

5. Kim J.-Y., Ko S.-H., Choi Y. Unveiling the power of social influencers in brand trust and brand identification. *South African Journal of Business Management*. 2024. URL: <https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/4087/2724> (дата звернення 15.04.2026)

Кривоберець Марина Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри організації туристичної діяльності

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5229-2672>

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕКОНОМІКИ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, цифровізації та зростання ролі інновацій дедалі більшого значення набуває креативний потенціал економіки. Розвиток інформаційних технологій, поширення цифрових платформ, формування економіки знань і зростання ролі інтелектуального капіталу змінюють традиційні механізми економічного розвитку. У цих умовах творчість, інноваційність і здатність до генерації нових ідей стають важливими факторами економічного зростання та конкурентоспроможності держав [5].

Креативна економіка охоплює широкий спектр видів діяльності, у яких основною цінністю виступають інтелектуальні ресурси, творчість і культурний капітал. До таких сфер належать інформаційні технології, дизайн, реклама, архітектура, медіаіндустрія, культурні та мистецькі практики, індустрія розваг, програмування, а також інші галузі, пов'язані зі створенням інтелектуального продукту [1]. У багатьох країнах світу креативні індустрії вже стали важливим сегментом економіки, що забезпечує значну частку валового внутрішнього продукту, зайнятості та експорту послуг.

Для України розвиток креативного потенціалу економіки є особливо актуальним у контексті сучасних соціально-економічних викликів, зокрема цифрової трансформації, інтеграції до європейського економічного простору та відновлення економіки в умовах воєнного та повоєнного періодів. Ефективне управління креативним потенціалом здатне забезпечити формування нових джерел економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та розвиток інноваційного середовища [3].

Метою дослідження є визначення ролі креативного потенціалу у розвитку сучасної економіки та обґрунтування підходів до управління ним у сучасних соціально-економічних реаліях. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити сутність та економічний зміст поняття креативного потенціалу економіки; визначити основні чинники формування та розвитку креативної економіки; проаналізувати сучасні соціально-економічні умови розвитку креативного потенціалу; охарактеризувати механізми

управління креативним потенціалом економіки; окреслити перспективні напрями розвитку креативних індустрій в Україні [2].

Креативний потенціал економіки можна визначити як сукупність інтелектуальних, культурних, інноваційних та творчих ресурсів суспільства, які забезпечують створення нових ідей, продуктів, технологій та бізнес-моделей. Його основою виступає людський капітал, рівень освіти, науково-дослідний потенціал, розвиток технологічної інфраструктури та інституційного середовища. У сучасній економічній науці креативний потенціал розглядається як один із ключових компонентів економіки знань. Його формування пов'язане з розвитком інноваційних екосистем, підтримкою творчого підприємництва та стимулюванням креативних індустрій. У цьому контексті важливу роль відіграють університети, науково-дослідні установи, стартап-екосистеми, технологічні кластери та цифрові платформи. Особливістю креативної економіки є те, що її основним ресурсом є не матеріальні активи, а знання, інформація та творчі здібності людини. Саме тому управління креативним потенціалом передбачає створення сприятливого середовища для розвитку інновацій, підтримки творчої діяльності та стимулювання підприємницької ініціативи. Розвиток креативного потенціалу економіки відбувається під впливом низки сучасних тенденцій. Однією з ключових є цифровізація економічних процесів. Широке використання цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ значно розширюють можливості створення і поширення креативного продукту [6].

Ще одним важливим чинником є глобалізація економічних процесів, яка сприяє інтеграції національних ринків у світову економіку та розширює можливості для міжнародної співпраці у сфері креативних індустрій. У таких умовах країни активно конкурують за таланти, інноваційні ідеї та висококваліфіковані кадри.

Водночас сучасні соціально-економічні реалії характеризуються значними викликами, серед яких економічна нестабільність, структурні трансформації ринку праці, міграція висококваліфікованих спеціалістів та необхідність адаптації економіки до нових технологічних змін. Для України додатковим фактором є вплив воєнних подій, що потребує пошуку нових підходів до економічного розвитку та відновлення національної економіки. У цих умовах креативні індустрії можуть стати одним із драйверів економічного відновлення, оскільки вони характеризуються високою доданою вартістю, гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективне управління креативним потенціалом економіки передбачає формування комплексної системи інституційних, економічних та організаційних механізмів, спрямованих на розвиток творчих і інноваційних можливостей суспільства [4].

Серед ключових напрямів управління креативним потенціалом можна виділити: розвиток людського капіталу через модернізацію системи освіти, підтримку наукових досліджень та формування креативних компетенцій; стимулювання інноваційної діяльності та підприємництва; створення сприятливого інституційного середовища для розвитку креативних індустрій; підтримку стартап-екосистем та технологічних кластерів; розвиток цифрової

інфраструктури та цифрових сервісів; інтеграцію креативних індустрій у міжнародні економічні та культурні процеси [1].

Важливу роль у цьому процесі відіграє державна політика, яка повинна бути спрямована на створення сприятливих умов для розвитку творчого підприємництва, захист інтелектуальної власності, підтримку культурних та інноваційних проєктів, а також стимулювання інвестицій у креативний сектор економіки. Перспективи розвитку креативного потенціалу економіки пов'язані з подальшим поширенням цифрових технологій, розвитком інноваційної інфраструктури та посиленням ролі людського капіталу. Важливим напрямом є формування креативних кластерів, які поєднують освітні установи, бізнес, наукові центри та органи влади [5-6].

Таким чином, креативний потенціал економіки є важливим ресурсом сучасного економічного розвитку. Умови цифровізації, глобалізації та зростання ролі інтелектуального капіталу визначають необхідність формування ефективної системи управління креативними ресурсами суспільства. Для України розвиток креативної економіки може стати одним із ключових напрямів модернізації національної економіки та її інтеграції до світового економічного простору. Реалізація цього потенціалу потребує активної державної політики, спрямованої на підтримку інновацій, розвиток людського капіталу та створення сприятливих умов для функціонування креативних індустрій [3]. У перспективі ефективне управління креативним потенціалом здатне забезпечити стійкий економічний розвиток, підвищення рівня зайнятості та формування нових конкурентних переваг національної економіки.

Список використаних джерел

1. Войтушенко А. А. Концептуальна модель випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проєкту .*Управління розвитком складних систем*. 2018. № 33. С. 31–36
2. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проєктами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_37_4.
3. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310–315. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315>
4. Україна приєдналася до програми ЄС «Креативна Європа» (2021–2027). *Євроінтеграційний портал*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4246>
5. Харцій О. М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації. *Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2006. С. 31–34.
6. Giovanni Emanuele Corazza (2016) Potential Originality and Effectiveness: The Dynamic Definition of Creativity, *Creativity Research Journal*, 28:3, 258–267. DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1195627>

Куценко Дмитро Миколайович,
доктор філософії з менеджменту, викладач,
Фаховий коледж Східноєвропейського університету
імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0004-4158-2745>

ВИКЛИКИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

У питанні управління економічною безпекою суб'єктів господарювання правове регулювання фінансово-економічних відносин, які при цьому виникають, має важливе значення. Регламентація на нормативно-правовому рівні прав власності на майно, на працю і відпочинок, на захист персональних даних, тощо, формує основи для забезпечення фінансової, матеріальної, інтелектуально-кадрової, інформаційної та інших функціональних підсистем економічної безпеки. Стандарти якості, екологічні норми, вимоги до управління ризиками, захисту інформації, обов'язкові для виконання та дотримання сучасними підприємствами, створюють підґрунтя для убезпечення корпоративних ресурсів суб'єктів господарювання, їх репутації, конкурентних позицій від негативного впливу численних ризиків і наслідків традиційних і інноваційних загроз. Тому обставини, коли законодавчі норми містять подвійні трактування або взагалі лишають поза увагою певні аспекти, пов'язані з економічною безпекою господарських структур, створюють додаткові виклики для їх нормального функціонування та розвитку, що в реаліях воєнного часу може призвести до банкрутства та ліквідації бізнесу.

Окрім наведених фактів, на підтвердження актуальності піднятої теми слугує і та обставина, що економічна безпека суб'єктів господарювання тісно пов'язана зі станом національної економічної безпеки. Права держава не може вважатися такою, якщо не має чітких юридичних підвалин для формування системи менеджменту економічної безпеки підприємств, установ, організацій.

Проблематику забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в управлінському аспекті активно досліджує Н. Зачосова [1]. Правові та регуляторні особливості цього питання предметно вивчаються такими вченими, як В. Зуб, що впорядковує окремі дефініції у нормативно правовому регулюванні економічної безпеки [2], Ю. Михновецький, який опікується питанням забезпечення економічної безпеки підприємств як інструментом державного регулювання економіки [4], О. Зінченко, О. Анісімова, І. Сивицька, які простежують розвиток системи регулювання людського капіталу промислових підприємств як основи їх економічної безпеки при трансформаційних змінах інформаційної економіки [3].

Контент-аналіз наукових джерел, практичних кейсів вітчизняних компаній та діючої нормативно-правової бази дав змогу окреслити такий перелік викликів правового регулювання менеджменту економічної безпеки суб'єктів господарювання в Україні. По-перше, у чинному законодавстві України відсутнє уніфіковане та універсальне визначення поняття «економічна безпека

підприємства». Відтак, владні структури та юридичні документи трактують його по-різному, що викликає труднощі для топ-менеджменту у формуванні безпекоорієнтованих стратегій та ускладнює юридичну оцінку дій керівництва компаній щодо захисту їх активів.

По-друге, вітчизняне правове поле не оновлене під специфіку управління економічною безпекою бізнесу в умовах постійного ризику фізичного знищення активів, переривань електропостачання, зупинки виробничих процесів під час повітряних тривог і з врахуванням інших реалій воєнного часу. Наслідками цього є незрозумілість механізмів відшкодування збитків, завданих війною, та правова незахищеність релокованого бізнесу та внутрішньо переміщених осіб, а менеджмент підприємств вимушений працювати за принципом «правової імпровізації», що знижує загальний рівень економічної безпеки суб'єктів господарювання, у тому числі і об'єктів критичної інфраструктури.

По-третє, масштабне використання ІІІ та можливостей цифрових трансформацій бізнес-процесів випереджають норми права, створюючи «сіру зону» у регулюванні підприємницької діяльності. Відсутність спеціального законодавства щодо відповідальності за рішення, прийняті алгоритмами ІІІ, та слабкі механізми захисту інтелектуального капіталу в цифровому середовищі, призводять до послаблення кадрової, інтелектуальної, інформаційної, цифрової безпеки бізнесу. Високі ризики витоку комерційної таємниці, викрадення та пошкодження інформації у сучасних законодавчих рамках не можуть бути мінімізованими або попередженими.

По-четверте, держава прагне до дерегуляції господарської діяльності з метою активізації економічного розвитку в той час, як менеджмент економічної безпеки потребує чітких правил, норм і стандартів.

Попри все, головним викликом для ефективного регулювання економічної безпеки підприємств залишається фрагментарність правового поля. Для модернізації системи безпекоорієнтованого менеджменту необхідно перейти від реактивного підходу до проактивного шляхом створення на рівні підприємства локальних правових актів, які б заповнювали державні законодавчі лакуни.

Список використаних джерел

1. Зачосова Н.В. Класифікація загроз економічній безпеці компаній з управління активами. *Економіка, фінанси, право*. 2010. № 3. С. 7–13.
2. Зуб В. В. Щодо впорядкування окремих дефініцій у нормативно правовому регулюванні економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 82(1). С. 59–64.
3. Зінченко О., Анісімова О., Сивицька І. Розвиток системи регулювання людського капіталу промислових підприємств як основа їх економічної безпеки при трансформаційних змінах інформаційної економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 72–78.
4. Михновецький Ю. Забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств як інструмент державного регулювання економіки. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : Економіка АПК*. 2024. № 31. С. 45–49.

Мармаза Олександра Іванівна,
кандидат педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та економіки,
Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди
м. Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0979-9256>

РЕЗИЛІЄНТНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасні освітні системи стикаються з екзистенційними викликами, зумовленими геополітичною нестабільністю, повномасштабними збройними конфліктами та необхідністю повоєнного відновлення. Традиційні моделі управління освітою (лінійні, бюрократичні) не здатні ефективно реагувати на динамічні, непередбачувані загрози: руйнування інфраструктури, масове переміщення населення, психотравми учасників освітнього процесу, дефіцит ресурсів та кадровий голод тощо.

Постає необхідність переходу від реактивного адміністрування до проактивного, адаптивного та резилієнтного управління, яке передбачає не лише «виживання» системи в умовах воєнного стану, але й «відскок вперед» (bouncing forward) у повоєнний період через інтеграцію цифрових технологій, інклюзивних практик та міжнародної співпраці [3]. Ця проблема тісно пов'язана з важливими науковими завданнями розвитку теорії менеджменту освіти (оновлення концепцій організаційної стійкості, human-centric leadership у кризі) та практичними – забезпеченням права на освіту відповідно до міжнародних норм (Конвенція ООН про права дитини, рекомендації UNESCO), збереження людського капіталу України та реалізацією євроінтеграційних реформ у сфері освіти.

Адаптивне та резилієнтне управління освітніми системами стає ключовим інструментом забезпечення безперервності освітнього процесу, захисту прав на якісну освіту та формування стійкості соціально-педагогічних систем у кризових умовах.

Питання адаптивного та резилієнтного управління освітніми системами активно досліджуються в контексті кризових ситуацій. Серед ключових є роботи українських науковців Г. Єльнікової, М. Жука, С. Кретович, які обґрунтовують доцільність адаптивного управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні та у повоєнний період, акцентуючи увагу на цифровізації, гібридних форматах діяльності та психологічній підтримці учасників освітнього процесу [1]. Ю. Костюніна аналізує специфічні риси управління освітою під час воєнного стану: фізичну безпеку інфраструктури, психосоціальну підтримку, гнучкі форми навчання (дистанційне, мобільні школи), підтримку педагогів та розширення суб'єктів управління через міжвідомчу та міжнародну взаємодію [2]. І. Нечитайло висвітлює сутність та можливості резилієнтного управління в освіті [4]. Водночас актуальність та складність проблеми оновлення

підходів до управління у контексті його гнучкості, оперативності, адаптивності вимагає подальших глибоких наукових розвідок.

Метою статті є теоретичне висвітлення сутності та обґрунтування переваг резилієнтного управління освітніми системами в умовах геополітичної нестабільності, воєнного стану та повоєнного відновлення.

Стаття має теоретико-методологічний характер і базується на системному аналізі та синтезі теорії управління, контент-аналізі наукових публікацій, емпіричному узагальненні досвіду управління закладами освіти.

У воєнний період в Україні в освітньому менеджменті ключовими постали питання забезпечення фізичної безпеки (укриття, протоколи), перехід на дистанційне/гібридне навчання, психосоціальна підтримка та міжнародна гуманітарна допомога. Відтак традиційне управління поступилося адаптивному та резилієнтному. Адаптивне управління передбачає гнучкість, швидку реакцію на зміни та інтеграцію нових технологій. Резилієнтне управління додає здатність до відновлення та трансформації (*bouncing forward*). Адаптивне та резилієнтне управління є необхідною умовою збереження та розвитку освітніх систем у кризових умовах. Український досвід підтверджує ефективність гнучких, багаторівневих моделей, що поєднують безпеку, цифровізацію та психосоціальну підтримку.

Резилієнтне управління (від англ. *resilient management*, або організаційна резилієнтність) – це сучасна парадигма менеджменту, яка полягає в здатності організації (або системи) не лише виживати в умовах криз, непередбачуваних потрясінь і динамічних змін, але й швидко відновлюватися, адаптуватися та трансформуватися, стаючи сильнішою та ефективнішою («*bouncing forward*», а не просто «*bouncing back*»).

На відміну від традиційного (стабільного, лінійного) управління, резилієнтне управління є проактивним, багаторівневим і динамічним процесом. Воно включає антиципацію (передбачення ризиків); підготовку (створення запасу ресурсів і гнучких механізмів); швидке реагування на кризу; адаптацію структур і процесів; навчання та трансформацію на основі досвіду.

Організаційна резилієнтність розглядається як мультирівневий феномен, що охоплює ресурси, процедури, процеси та культуру організації. Вона передбачає не пасивне «виживання», а активне використання кризи як каталізатора інновацій і розвитку. У контексті менеджменту освіти резилієнтне управління означає здатність освітніх систем і закладів забезпечувати безперервність освітнього процесу, захищати права учасників на якісну освіту та формувати стійкість людського капіталу навіть у найскладніших умовах (війна, пандемія, геополітична нестабільність).

У сфері освіти резилієнтне управління має низку специфічних характеристик, зумовлених особливостями освітнього процесу (участь дітей/молоді, психоемоційна вразливість, соціальна місія закладу).

1. Багаторівневий і системний характер.

Макрорівень: державна політика (нормативно-правова база, координація з міжнародними партнерами). Мезорівень: заклад освіти (автономія в прийнятті рішень, гнучкі освітні програми). Мікрорівень: педагоги та учні (психологічна

підтримка, розвиток індивідуальної резилієнтності). Український досвід війни показав, що ключовим є баланс автономії закладів і централізованої підтримки держави.

2. Human-centric (людиноцентричний) підхід.

Пріоритет – психоемоційний стан педагогів і здобувачів освіти. Розвиток емоційного інтелекту лідерів, психосоціальна підтримка, профілактика вигорання. Резилієнтне управління не може бути ефективним без турботи про людей – це не лише «технічна» стійкість, а й соціально-емоційна.

3. Цифрова та гібридна гнучкість.

Швидкий перехід на дистанційне/гібридне навчання, використання EdTech. Data-driven decision-making для моніторингу ризиків і адаптації. Інтеграція ШІ як інструменту адаптивності (але з урахуванням етичних аспектів).

4. Проактивність і сценарне планування.

Замість реактивного «гасіння пожеж» – постійне моделювання ризиків (повітряні тривоги, відключення електрики, переміщення). Створення резервних планів і «резилієнтних протоколів».

5. Інклюзивність і соціальна місія.

Забезпечення доступності освіти для всіх (ВПО, діти з ООП, травмовані). Формування резилієнтності не лише в управлінні, але й у вихованні учнів (розвиток стресостійкості, критичного мислення).

6. Навчання через кризу.

Криза стає джерелом інновацій: релокація закладів, нові форми співпраці, міжнародна допомога. Українські школи та університети за кілька тижнів відновили роботу в 2022 році саме завдяки резилієнтним практикам.

7. Крос-секторна співпраця.

Взаємодія з державою, громадами, міжнародними організаціями, бізнесом і волонтерами.

Війна стала потужним каталізатором розвитку резилієнтного управління в українській освіті. Заклади освіти продемонстрували унікальну «українську рецептуру» стійкості: поєднання гнучкості, цифровізації, психологічної підтримки та збереження освітньої ідентичності. Це не лише забезпечило безперервність навчання, але й стало основою для повоєнного відновлення та євроінтеграції. Відтак, резилієнтне управління в менеджменті освіти – це не тимчасова антикризова міра, а стратегічна парадигма, яка перетворює освітні системи з вразливих на стійкі до потрясінь і здатних до зростання. Воно вимагає від керівників закладів і органів управління не лише професійних компетентностей, але й особистої резилієнтності, лідерства та ціннісної орієнтації на людину.

Отже, традиційне управління добре працює в стабільних умовах, але швидко втрачає ефективність під час непередбачуваних криз (війна, блекаути, масове переміщення). Резилієнтне управління не відкидає традиційні елементи повністю, а надбудовує над ними гнучкість, людиноцентричність і здатність до трансформації. Воно перетворює кризу на можливість для інновацій і зростання.

Для ущільнення інформації на прикладі таблиці наведемо докази більшої ефективності резилієнтного управління у динамічних, кризових умовах (табл. 1).

Порівняння традиційного та резилієнтного управління в закладах освіти

Аспекти управління	Традиційне управління в школі	Резилієнтне управління в школі	Приклади з практики українських шкіл (2022–2025)
Підхід до змін і криз	Реактивний: реагує на проблему лише після її виникнення	Проактивний: передбачає ризики, готує сценарії та швидко адаптується	Традиційно – чекали вказівок зверху. Резилієнтно – школи створили плани на випадок тривоги, відключень світла та евакуації вже в перші тижні війни
Структура управління	Жорстка ієрархічна, централізована, бюрократична	Гнучка, децентралізована, з елементами розподіленого лідерства	Традиційно – директор одноосібно приймав рішення. Резилієнтно – створення оперативних штабів з участю заступників, педагогів і батьків; швидке, ситуативне прийняття рішень з урахуванням думки команди та стейкхолдерів
Фокус управління	Стабільність, дотримання норм, контроль виконання планів	Адаптивність, безперервність освітнього процесу, розвиток стійкості	Традиційно – топ-даун (зверху вниз), повільне, за чіткими інструкціями. Резилієнтно – гібридні та асинхронні формати для дітей у прифронтових зонах і за кордоном
Використання цифрових технологій	Обмежене, як допоміжний інструмент	Цифрова трансформація як основа гнучкості (EdTech, data-driven рішення)	Традиційно – звичайні уроки. Резилієнтно – використання платформи «Всеукраїнська школа онлайн» (АУШО) для продовження навчання під час обстрілів
Робота зі учнями та батьками	Стандартизований підхід, фокус на академічних результатах	Інклюзивний, trauma-informed (з урахуванням травми), розвиток індивідуальної резилієнтності	Традиційно – збереження «звичайного» розкладу. Резилієнтно – під час блекаутів директори самостійно переходили на асинхронне навчання без очікування наказу МОН
Планування	Довгострокове, лінійне, жорстке планування на рік	Сценарне планування, короткострокова гнучкість + стратегічна візія	Традиційно – річний план без змін. Резилієнтно – щотижневе коригування планів залежно від безпекової ситуації

Оцінка ефективності	За формальними показниками (відвідуваність, успішність, виконання наказів)	За критеріями стійкості: безперервність навчання, психологічний стан учасників, швидкість відновлення	Традиційно – звітність виконання програм за кількістю уроків. Резилієнтно – моніторинг втрат навчального часу та оптимізація освітньої діяльності
Результат у кризі	Часто зупинка процесу або значні втрати	«Bouncing forward» – відновлення з новими компетенціями та сильнішою системою	Багато шкіл у 2022 р. відновили навчання за 1–3 тижні завдяки гнучким моделям (релокація, онлайн)

У контексті України резилієнтне управління дозволило зберегти доступ до освіти для мільйонів дітей попри руйнування тисяч закладів, переміщення населення та постійні загрози. Ключовим фактором успіху стали поєднання цифровізації, психологічної підтримки та крос-секторної співпраці (школа – громада – держава – міжнародні партнери).

Перспективними є подальші дослідження резилієнтного управління, розроблення теоретико-методичних та практичних рекомендацій для керівників закладів освіти щодо його ефективної реалізації.

Список використаних джерел

1. Єльнікова Г. В., Жук М. В., Кретович С. В. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. 2023. № 16 (31). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01).

2. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1/2(74/75). С. 42–46. <https://doi.org/10.36930/507407>

3. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління закладом освіти у контексті сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування»)*. 2026. № 2 (54). С. 682–694. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-682-694](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-682-694).

4. Nechitailo I. Resilience of the educational system in conditions of global turbulence: the Ukrainian experience. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2025. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13511610.2025.2462959> (дата звернення: 03.04.2026).

Мельник Кіріл Андрійович,
Бакалавр, студент 4 курсу
ВНЗ «Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
м. Київ, Україна

Сахневич Надія Миколаївна,
Методист
ПВНЗ «Бориспільського інституту
муніципального менеджменту
при МАУП»

Бєлова Алла Іванівна,
Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри девелопменту і просторового планування
ВСП «Інституту інноваційної освіти»
Київського національного університету
будівництва і архітектури, Україна

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання управління маркетинговою діяльністю підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме через маркетингові механізми забезпечується узгодження виробничих можливостей, ринкових потреб, конкурентної поведінки та довгострокових цілей розвитку. Посилення цифровізації, зміна моделей споживання, зростання конкуренції та інформаційна насиченість ринку зумовлюють підвищення вимог до якості маркетингових рішень, їхньої швидкості, гнучкості та аналітичної обґрунтованості. За таких умов маркетинг перестає обмежуватися функцією просування товарів і послуг та інтегрується у загальну систему управління підприємством як чинник його конкурентоспроможності й адаптивності.

Основне завдання управління маркетингом полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергійний ефект [1, с. 333]. Принципи маркетингу припускають, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного порівняно з конкурентами задоволення споживачів [2, с. 115].

У термінологічному аспекті поняття «управління маркетинговою діяльністю підприємства» доцільно розглядати як складну управлінську категорію, яка не зводиться лише до просування товарів або стимулювання збуту. С. Ядуха, Т. Яблонський, С. Крук, Т. Кучанська, досліджуючи співвідношення понять «маркетинг» і «управління маркетингом», обґрунтовують необхідність розглядати маркетингову діяльність у зв'язку із загальними управлінськими процесами підприємства [3, с.284]. У їхній інтерпретації маркетинг охоплює виявлення потреб, формування попиту,

адаптацію ринкової пропозиції та забезпечення взаємозв'язку між підприємством і споживачем, тоді як управління маркетингом включає послідовність планування, аналізу, реалізації та контролю маркетингових рішень. Наукова цінність наведеної позиції полягає у перенесенні акценту з інструментального розуміння маркетингу на системне трактування маркетингової діяльності як невід'ємної складової загального менеджменту підприємства.

Подальше поглиблення змісту названої категорії простежується в дослідженнях Ю. Котельникової, В. Зеленька, І. Кайтанського, М. Щерби, які пов'язують управління маркетинговою діяльністю з формуванням відповідного організаційного механізму всередині підприємства. У межах такого підходу результативність маркетингових рішень залежить від якості планування, побудови маркетингової служби, налагодження маркетингового контролю, розподілу функціональних повноважень і координації маркетингового блоку з іншими підсистемами підприємства [4, с.56]. У науково-методичному сенсі наведений підхід має вагоме значення, оскільки дозволяє трактувати управління маркетинговою діяльністю не як набір ізольованих заходів, а як цілеспрямований вплив на ринкову поведінку підприємства через поєднання аналітичних, організаційних та комунікаційних інструментів.

Прикладний вимір проблематики виразно простежується у дослідженнях, присвячених цифровим інструментам маркетингового управління. Д. Райко, аналізуючи роль CRM-систем у діяльності малих і середніх підприємств України, доводить, що впровадження CRM сприяє персоналізації комунікацій, підвищенню рівня лояльності клієнтів, зростанню повторних покупок та переходу до маркетингу взаємин, побудованого на системі KPI [5]. Практична цінність наведеної наукової позиції полягає в тому, що маркетингова діяльність починає ґрунтуватися не на інтуїтивних рішеннях, а на накопичених клієнтських даних, вимірюваних показниках взаємодії та прогнозуванні поведінки споживача. Для підприємства подібна модель означає посилення аналітичної складової маркетингового управління та перехід до більш точного сегментування, адресних комунікацій і системного утримання клієнтів.

Не менш показовим є приклад, запропонований С. Семенюк, В. Мулярчуком, Н. Бажановою, які розглядають модель RACE як інструмент упорядкування маркетингової діяльності в цифровому середовищі. Науковці наголошують, що ефективність маркетингового управління забезпечується за умови чіткого розмежування етапів взаємодії з клієнтом і визначення для кожного з них конкретних показників ефективності, зокрема трафіку, конверсії, залученості в соціальних мережах, утримання клієнтів і повторних покупок. У прикладному сенсі наведена позиція демонструє можливість перетворення маркетингової діяльності на керований і вимірюваний процес, у межах якого підприємство не лише просуває продукцію, а й постійно оцінює результативність кожного інструменту та коригує ринкову поведінку відповідно до отриманих аналітичних даних [6, с.91].

На нашу думку, для удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства пріоритетного значення набуває інтеграція маркетингу в систему

загального менеджменту. Маркетингові рішення мають формуватися у тісному взаємозв'язку з виробничими, фінансовими, збутовими та стратегічними рішеннями, оскільки саме за такої умови забезпечується узгодженість ринкових орієнтирів із ресурсними, організаційними та функціональними можливостями підприємства. Відокремлене функціонування маркетингового блоку суттєво знижує результативність управлінських рішень, оскільки не дозволяє повною мірою враховувати зміни попиту, реакцію споживачів, конкурентні зрушення та внутрішні обмеження господарської діяльності. У зв'язку з цим практичного значення набуває формування єдиного управлінського контуру, в межах якого результати маркетингових досліджень, показники продажів, динаміка попиту та зворотний зв'язок від споживачів безпосередньо впливають на асортиментну, цінову, збутову й комунікаційну політику. Прикладом може слугувати ситуація, за якої інформація про зниження попиту на окремі товарні позиції використовується не лише для коригування рекламної активності, а й для перегляду виробничої програми, структури запасів, графіків постачання та каналів реалізації, що підвищує узгодженість управлінських рішень і зменшує ризик накопичення нереалізованої продукції. За такого підходу маркетингова діяльність виконує не лише функцію просування, а й функцію координації управлінського впливу на ключові напрями діяльності підприємства.

Важливим напрямом підвищення результативності маркетингового управління є посилення цифрово-аналітичної складової. Використання CRM-систем, веб-аналітики, ВІ-рішень, автоматизованих платформ комунікації та інструментів наскрізного вимірювання маркетингових результатів створює передумови для підвищення точності, оперативності й обґрунтованості управлінських рішень. Особливого значення набуває не лише технічне впровадження цифрових інструментів, а й їхнє включення в повсякденний управлінський цикл підприємства. Водночас впровадження цифрових рішень має супроводжуватися розробленням системи KPI, налагодженням регулярного моніторингу, закріпленням відповідальності за результати маркетингових кампаній, а також формуванням практик системної роботи з даними. Подібна організація маркетингової діяльності дозволяє перейти від фрагментарного аналізу ринку до безперервного спостереження за змінами в поведінці споживачів, ефективністю каналів комунікації, динамікою продажів і результативністю окремих маркетингових інструментів. Як приклад, застосування CRM-системи дає можливість сегментувати клієнтську базу, відстежувати частоту повторних покупок, оцінювати реакцію споживачів на комунікаційні повідомлення, виявляти найбільш результативні канали взаємодії та своєчасно коригувати маркетингові дії відповідно до встановлених поведінкових закономірностей. Унаслідок такого підходу маркетингова діяльність перетворюється на постійно керований процес, побудований на аналізі, прогнозуванні та оперативному коригуванні управлінських рішень.

Не менш вагомого значення набуває посилення стратегічної та клієнтоорієнтованої складової маркетингового управління. Йдеться про перехід від ситуативних маркетингових кампаній до довгострокового управління клієнтським досвідом, ринковим позиціонуванням і системою взаємин зі

споживачами. У сучасних умовах господарювання недостатньо зосереджувати увагу виключно на короткостроковому стимулюванні попиту, оскільки стійкість ринкових позицій дедалі більшою мірою визначається здатністю підприємства формувати тривалу споживчу цінність, підтримувати стабільний інтерес до продукції та забезпечувати високий рівень довіри з боку клієнтів. Саме тому маркетингове управління має орієнтуватися на системне вивчення поведінки споживачів, аналіз клієнтських маршрутів, персоналізацію комунікації та оцінювання економічної віддачі маркетингових інвестицій. Унаочнимо викладене прикладом: підприємство, яке поєднує сегментацію ринку, персоналізовані цифрові комунікації, аналіз клієнтських маршрутів і контроль економічної ефективності маркетингових заходів, отримує можливість не лише стимулювати поточний попит, а й формувати стійкі конкурентні переваги через підвищення рівня лояльності, точніше врахування споживчих очікувань, своєчасне коригування ринкової пропозиції та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що результативне управління маркетинговою діяльністю підприємства потребує поєднання організаційної інтеграції маркетингу, цифрово-аналітичного забезпечення та стратегічної орієнтації на споживача. Результати здійсненого аналізу дозволяють зробити висновок про те, що підвищення ефективності маркетингового управління безпосередньо залежить від здатності підприємства узгоджувати маркетингові рішення із загальною системою менеджменту, впроваджувати аналітичні цифрові інструменти та будувати довгострокову модель взаємодії з клієнтами. Саме за такої умови маркетингова діяльність перетворюється на повноцінний інструмент координації управлінських рішень, підвищення адаптивності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
2. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.
3. Котельникова Ю. М., Зеленик В. В., Кайтанський І. С., Щерба М. Механізми удосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 8(198). С. 56–70.
4. Райко Д. В. CRM-системи у формуванні стратегій маркетингу відносин: ефективність впровадження в малому та середньому бізнесі України. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.5.8.
5. Семенюк С. Б. Управління маркетингом у цифровому середовищі за допомогою моделі RACE. ГЕВ. Тернопіль: ТНТУ, 2025. Том 93. № 2. С. 91–98.
6. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 3(330). С. 284–290.

Місечко Денис Михайлович,

Магістр, 2 курсу

ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

м. Київ, Україна

Гуляницький Валерій Васильович,

Кандидат технічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту і маркетингу

ПВНЗ «Бориспільського інституту муніципального менеджменту

при МАУП», Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Організаційна структура підприємства становить системоутворювальну основу управління, у межах якої визначаються характер службових взаємозв'язків, порядок підпорядкування, межі компетенції структурних підрозділів і посадових осіб, а також механізми координації управлінської діяльності. Через організаційну структуру забезпечується узгодження всіх функціональних сфер управління підприємством, включно з плануванням, організацією, мотивацією, контролем, інформаційним забезпеченням і прийняттям управлінських рішень. Саме від рівня раціональності організаційної побудови значною мірою залежить ефективність функціонування підприємства, його здатність до стабільного розвитку в економічній і соціальній площинах, а також досягнення стратегічних і поточних цілей.

У межах організаційної структури відбувається впорядкування розподілу обов'язків між працівниками, закріплення функціональних зон відповідальності, розмежування повноважень і прав за рівнями управління. Упровадження нових технологій, зміна підходів до координації праці, ускладнення внутрішніх бізнес-процесів і зростання вимог до оперативності управлінських рішень зумовлюють трансформацію управлінського процесу. За таких умов організаційна структура перестає виконувати лише формально-розпорядчу функцію та набуває значення інструменту забезпечення керованості, відповідальності, функціональної узгодженості й цілісності управлінської системи. Раціонально побудована структура створює передумови для чіткого розподілу завдань між окремими ланками управління, зниження дублювання функцій, підвищення прозорості управлінських процедур і посилення дисципліни виконання.

Потреба у змінах організаційної структури виникає насамперед у тих випадках, коли наявна модель управління перестає відповідати умовам функціонування підприємства, гальмує його розвиток або втрачає здатність забезпечувати належний рівень ефективності. У такій ситуації структурна модернізація постає як об'єктивна необхідність, пов'язана з адаптацією системи управління до нових параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Вплив ринкової динаміки, зміни конкурентних умов, поява нових технологічних рішень, трансформація споживчих запитів, ускладнення нормативно-регуляторних вимог, а також зміни у внутрішньому ресурсному потенціалі підприємства формують передумови для перегляду організаційної конфігурації.

Унаслідок цього оптимізацію організаційної структури доцільно розглядати як еволюційний процес, що здійснюється під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників та спрямовується на підвищення адаптивності й результативності управління [1, с.40].

Формування нової організаційної структури відбувається не ізольовано, а в тісному зв'язку з реальними умовами функціонування підприємства. Внутрішнє середовище визначає кадровий потенціал, ресурсні можливості, рівень управлінської культури, організацію інформаційних потоків, особливості виробничого чи сервісного процесу. Зовнішнє середовище, своєю чергою, задає рівень конкурентного тиску, характер ринкової невизначеності, інституційні обмеження, фінансово-економічні ризики та інтенсивність інноваційних змін. Під впливом названих чинників організаційна структура набуває нових рис, що відповідають актуальним потребам підприємства та забезпечують більшу узгодженість між стратегічними орієнтирами і механізмами їх реалізації.

Сучасні умови господарювання в Україні супроводжуються підвищенням тиску на підприємства з боку вітчизняних і зарубіжних конкурентів, посиленням вимог до якості продукції та послуг, ускладненням поведінки споживачів, а також зростанням значення державного регулювання у сфері економічної діяльності. За подібних обставин управлінська система підприємства не може залишатися статичною. Підприємства змушені формувати нові управлінські орієнтири, переглядати стратегічні пріоритети, удосконалювати процедури планування, контролю, обліку й аналітичного супроводу управлінських рішень. Організаційна структура в такому контексті виконує функцію інтеграційного механізму, що поєднує окремі елементи системи управління в єдину безперервну мережу взаємозв'язків [2].

Оптимізація організаційної структури управління підприємством належить до ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу. Йдеться не лише про формальне вдосконалення схеми підпорядкування, а про глибший перегляд принципів побудови управлінських відносин, розподілу функціонального навантаження, концентрації відповідальності та способів координації діяльності. У результаті структурної оптимізації створюються передумови для підвищення швидкості реагування на зміни середовища, раціональнішого використання ресурсів, зниження організаційних втрат і забезпечення більш високого рівня узгодженості між підрозділами. Саме тому удосконалення організаційної структури управління слід розглядати як один із визначальних чинників підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах.

Зазначимо, що у класичній теорії менеджменту найбільш поширеними залишаються лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна та матрична структури. Кожна з названих моделей має власний організаційний потенціал і власні обмеження. Лінійна структура забезпечує чіткість субординації та однозначність розпорядництва, проте ускладнює обробку багатопрофільних завдань. Функціональна структура дає можливість поглиблювати спеціалізацію управлінської праці, однак часто породжує фрагментацію відповідальності та ослаблення горизонтальної координації.

Лінійно-функціональна модель частково поєднує переваги обох систем, водночас за умов зростання складності середовища нерідко виявляє інерційність і схильність до перевантаження керівного центру. Дивізійна побудова посилює автономію окремих напрямів діяльності, а матрична сприяє інтеграції функціонального та проектного управління, хоча потребує високої культури координації та зрілого механізму розмежування повноважень. Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що універсальної моделі не існує, а вибір конфігурації має визначатися масштабом підприємства, складністю продуктового портфеля, рівнем турбулентності ринку та ступенем цифрової зрілості [3, с.138].

Крім того, проблематика удосконалення організаційної структури набуває особливої ваги у зв'язку з цифровою трансформацією підприємств. У статті Z. Li, P. Gong, Y. Wang, S. Qu, опублікованій у 2024 році, доведено, що цифрова трансформація змінює організаційний рівень, формат командної взаємодії, процес ухвалення рішень і робочі потоки підприємства; автори також фіксують зростання організаційної гнучкості, поліпшення інформаційного обміну, підвищення якості управлінських рішень та ефективності праці [4, с.732]. У підсумку традиційна багаторівнева ієрархія поступово трансформується у сплюсненіші, мережеві та матрично орієнтовані форми організації управління.

Практичний вимір зазначених змін доцільно простежити на прикладі виробничого підприємства, у межах якого впроваджується ERP-система, електронний документообіг і CRM-рішення для координації збуту, постачання та роботи з клієнтами. До цифрової модернізації погодження виробничих заявок, закупівель і комерційних рішень нерідко здійснюється послідовно через кілька управлінських рівнів: керівника відділу, заступника директора, фінансову службу, виконавчий рівень. Після інтеграції цифрової платформи значна частина інформації стає доступною в реальному часі для суміжних підрозділів, а отже потреба в численних проміжних ланках координації зменшується. За таких умов частина функцій середньої управлінської ланки зміщується від суто контрольних операцій до аналітичного супроводу, координації відхилень і прийняття виняткових рішень. Саме в такому напрямі, за висновками Лі та співавторів, відбувається структурна перебудова підприємства під впливом цифровізації: змінюється не лише технічна інфраструктура, а й логіка розподілу повноважень, взаємодія команд і швидкість управлінського циклу [4, с.732].

Важливе місце в удосконаленні організаційної структури посідає процесний ракурс аналізу. За функціонально орієнтованої моделі підприємство часто стикається з локалізацією інтересів окремих служб, дублюванням управлінських дій, затримками погодження, розривами у передачі інформації та зниженням відповідальності за кінцевий результат. Процесна логіка, навпаки, зміщує управлінський фокус на наскрізний рух створення цінності від ініціювання операції до отримання фінального результату для клієнта або партнера. За такої організації зростає значення міжпідрозділової інтеграції, власників процесів, цифрового супроводу рішень та системи індикаторів, орієнтованих на ефективність усієї ланки створення результату, а не окремого функціонального блоку.

Окремого аналізу потребує співвідношення централізації та децентралізації в організаційній структурі. Надмірна централізація, як правило, супроводжується перевантаженням вищих ланок управління, сповільненням реакції на зміни та ослабленням ініціативності виконавців. Надмірна децентралізація, навпаки, може спричиняти фрагментацію управлінського простору, розпорошення ресурсів і зниження єдності стратегічного курсу. З огляду на сучасні наукові висновки, продуктивнішою визнається така конфігурація управління, у межах якої стратегічні, фінансово-контрольні та нормативно-регуляторні функції зосереджуються на вищих рівнях, тоді як оперативні, проєктні та клієнтоорієнтовані рішення делегуються ближче до місця виникнення управлінської ситуації. Подібна модель дає можливість поєднувати керованість із мобільністю, дисципліну з ініціативністю, а стандартизацію з гнучким реагуванням.

На нашу думку, удосконалення організаційної структури управління підприємством слід розглядати крізь призму сукупності взаємопов'язаних напрямів структурної модернізації. Пріоритетне значення має скорочення надмірної багаторівневості управлінської ієрархії та усунення дублювання функціонального навантаження між окремими підрозділами й посадовими ланками. Не менш важливим напрямом виступає розвиток горизонтальної координації, що забезпечується шляхом упровадження міжфункціональних робочих груп, проєктних офісів, процесно орієнтованих центрів відповідальності та інших форм інтегрованої управлінської взаємодії. Самостійне місце посідає інтеграція цифрових рішень у повсякденну управлінську практику, зокрема в інформаційне забезпечення, документообіг, аналітичний супровід рішень, контроль виконання та координацію діяльності структурних одиниць. Вагомого значення набуває перегляд механізмів делегування повноважень з урахуванням інтенсивності ринкових змін, рівня невизначеності зовнішнього середовища та потреби в оперативному реагуванні на нові управлінські виклики. Водночас завершальний блок структурного вдосконалення пов'язаний із формуванням постійно діючих механізмів зворотного зв'язку, аналітичного моніторингу, оцінювання результативності організаційних рішень і своєчасного коригування управлінської конфігурації відповідно до трансформації стратегічних і операційних завдань.

Таким чином, удосконалення організаційної структури управління підприємством у сучасних умовах належить до складних багатокомпонентних науково-практичних завдань, вирішення яких потребує узгодження правових, управлінських, технологічних і кадрових параметрів функціонування суб'єкта господарювання. Високий рівень результативності організаційної побудови досягається за наявності чіткого розмежування відповідальності, раціонального розподілу повноважень, належної інтенсивності інформаційного обміну, здатності до структурної адаптації, інтеграції цифрових інструментів у систему менеджменту та підпорядкування організаційних змін довгостроковим цілям розвитку.

Список використаних джерел

1. Солоненко Ю. В., Куца Я. О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4 (44). С. 136–145
2. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №5/2. С.40-45
3. Khimich S. Efficiency of industrial enterprise management in the context of future digital transformation. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vol. 1, no. 27. P. 138–147.
4. Li Z., Gong P., Wang Y., Qu S. The impact of digital transformation on enterprise organizational structure. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 41. P. 732–740.

Панасенко Елліна Анатоліївна,

докторка педагогічних наук, професорка,
завідувачка кафедри практичної психології,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»,
м. Дніпро, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-7855-7006>

Березка Софія Вікторівна,

кандидатка психологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри практичної психології,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»
м. Дніпро, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8716-2712>

Лічман Вікторія Валеріївна

завідувачка ЗДО №55 «Лелека»
м.Слов'янськ, Україна

ТРЕНІНГ ОСОБИСТІСНОГО ЗРОСТАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Актуальність дослідження зумовлена зростанням вимог до професійної діяльності керівника закладу дошкільної освіти (ЗДО) в умовах соціальних змін, освітніх реформ, управлінської невизначеності та необхідності забезпечення якісного функціонування освітньої установи. Сучасний керівник ЗДО має не лише володіти організаційними й адміністративними навичками, а й демонструвати розвинену емоційну саморегуляцію, комунікативну гнучкість, лідерську зрілість, здатність до прийняття відповідальних рішень і конструктивної взаємодії з педагогічним колективом, батьками та громадою.

У цьому контексті особистісне зростання управлінця постає важливою умовою формування його професійної ефективності, психологічної стійкості та готовності діяти в ситуаціях складного вибору. Тренінгові технології дають змогу не лише розширити управлінські знання, а й практично відпрацювати навички рефлексії, самопрезентації, командної взаємодії, подолання конфліктів,

мотивації персоналу та розвитку лідерського потенціалу. Отже, звернення до проблеми тренінгу особистісного зростання як засобу формування управлінської компетентності керівника ЗДО є важливим для вдосконалення сучасної практики освітнього менеджменту та підготовки керівників, здатних ефективно відповідати на виклики сьогодення.

Сучасний заклад дошкільної освіти функціонує в умовах постійних соціальних, організаційних та освітніх змін, що істотно ускладнює управлінську діяльність його керівника. Управлінець має не лише забезпечувати нормативне функціонування установи, а й створювати умови для професійного розвитку педагогів, ефективної взаємодії з батьками, підтримки психологічного клімату в колективі та реалізації якісного освітнього процесу. За таких обставин управлінська компетентність керівника ЗДО постає як інтегральна характеристика, що поєднує професійні знання, організаційні вміння, комунікативну культуру, лідерські якості, емоційну саморегуляцію, здатність до рефлексії та готовність до прийняття відповідальних рішень.

У науковій літературі управлінська компетентність керівника закладу дошкільної освіти розглядається як важлива умова ефективного функціонування освітньої організації. Л. Березовська акцентує увагу на тому, що формування управлінської компетентності майбутніх директорів ЗДО має охоплювати не лише засвоєння теоретичних основ менеджменту, а й розвиток практичної готовності до організації діяльності педагогічного колективу, ухвалення управлінських рішень та забезпечення якості дошкільної освіти [1]. Це положення дає змогу розглядати підготовку керівника не як вузько адміністративний процес, а як цілісне формування професійно-особистісного потенціалу управлінця.

Особистісне зростання керівника ЗДО є важливою передумовою розвитку його управлінської компетентності, оскільки ефективне керівництво значною мірою залежить від здатності управлінця усвідомлювати власні сильні й слабкі сторони, конструктивно реагувати на труднощі, регулювати емоційні стани та будувати продуктивну взаємодію з учасниками освітнього процесу. У цьому контексті тренінг особистісного зростання може розглядатися як дієвий інструмент розвитку самопізнання, рефлексивності, комунікативної гнучкості, лідерської відповідальності та професійної суб'єктності керівника. На відміну від традиційних лекційних форм підвищення кваліфікації, тренінг забезпечує активне залучення учасників, моделювання реальних управлінських ситуацій, аналіз власного досвіду та практичне відпрацювання нових способів поведінки.

О. Добош та О. Пинзеник розкривають проблему управлінської акмеології керівника закладу дошкільної освіти, підкреслюючи значення професійного вдосконалення, особистісної зрілості й досягнення високого рівня управлінської майстерності [2]. Акмеологічний підхід дає змогу розглядати керівника ЗДО як суб'єкта постійного професійного й особистісного розвитку. У межах такого підходу тренінг особистісного зростання виступає не допоміжною, а суттєвою формою формування управлінської культури, адже він сприяє розвитку здатності до самоаналізу, саморегуляції, постановки професійних цілей, усвідомлення

власного стилю керівництва та пошуку оптимальних способів взаємодії з колективом.

В. Петренко зазначає, що управлінська компетентність керівника ЗДО має складну структуру й охоплює знання, уміння, ціннісні орієнтації, досвід управлінської діяльності та особистісні якості, необхідні для ефективного керівництва освітньою установою [3]. Саме тому формування такої компетентності потребує комплексних психолого-педагогічних засобів. Тренінг особистісного зростання відповідає цій вимозі, оскільки поєднує когнітивний, емоційний, поведінковий і рефлексивний компоненти навчання. У процесі тренінгової роботи керівник не лише отримує нову інформацію, а й аналізує власні управлінські дії, усвідомлює особистісні бар'єри, опановує ефективні моделі комунікації та розвиває готовність до конструктивного вирішення професійних ситуацій.

Зміст тренінгу особистісного зростання для керівника ЗДО доцільно будувати навколо кількох взаємопов'язаних напрямів. Перший напрям пов'язаний із розвитком самопізнання та професійної рефлексії. Він передбачає усвідомлення власних управлінських цінностей, стилю керівництва, особливостей реагування на стрес, конфлікт і невизначеність. Другий напрям орієнтований на розвиток комунікативної компетентності, оскільки керівник постійно взаємодіє з педагогами, батьками, дітьми, засновниками та соціальними партнерами. Третій напрям стосується формування лідерських якостей, уміння мотивувати колектив, делегувати повноваження, підтримувати ініціативність і створювати атмосферу довіри. Четвертий напрям передбачає розвиток емоційної саморегуляції та стресостійкості, що є необхідним в умовах високого професійного навантаження.

Важливим компонентом тренінгової роботи є розвиток здатності керівника до конструктивного управління конфліктами. У діяльності ЗДО конфлікти можуть виникати між педагогами, між педагогами й батьками, між адміністрацією та колективом, а також у зв'язку з організаційними змінами або різним баченням освітніх пріоритетів. Тренінг дає змогу не лише засвоїти теоретичні моделі конфліктної взаємодії, а й відпрацювати практичні навички активного слухання, аргументації, медіаційної позиції, емоційного самоконтролю та пошуку взаємоприйнятних рішень. Це безпосередньо впливає на якість управлінської компетентності, оскільки сучасний керівник має бути не лише адміністратором, а й фасилітатором конструктивної взаємодії в колективі.

Окремої уваги потребує розвиток лідерського потенціалу керівника ЗДО. У сучасному освітньому менеджменті лідерство пов'язується не з авторитарним контролем, а зі здатністю надихати, підтримувати, організовувати спільну діяльність і створювати умови для професійного зростання працівників. Хіа Януян і Н. Стоянець, аналізуючи компетентнісний підхід до підготовки керівника дошкільної освітньої установи в Китаї, підкреслюють значення цілісної підготовки управлінця, орієнтованої на розвиток професійних компетентностей, здатності до організації освітнього процесу та ефективного управління закладом [4]. Це підтверджує актуальність компетентнісного підходу не лише в українському, а й у міжнародному освітньому контексті.

Тренінг особистісного зростання може забезпечити розвиток управлінської компетентності через активні методи навчання: рольові ігри, аналіз управлінських ситуацій, групові дискусії, вправи на самопрезентацію, рефлексивні завдання, кейс-метод, моделювання конфліктів, вправи на командоутворення та зворотний зв'язок. Такі методи сприяють перенесенню знань у практичну площину. Керівник отримує можливість безпечно випробувати різні поведінкові стратегії, побачити реакцію групи, усвідомити власні стереотипи управління й поступово сформувати більш гнучкий стиль взаємодії. Особливо цінним є те, що тренінг створює простір для професійної рефлексії, яка часто залишається поза увагою в щоденній управлінській практиці.

Управлінська компетентність керівника ЗДО також передбачає здатність працювати в умовах змін. Освітні реформи, оновлення нормативної бази, впровадження нових стандартів, цифровізація, інклюзивна освіта, взаємодія з громадою та потреба в забезпеченні психологічної безпеки дітей висувають до керівника нові вимоги. У таких умовах особистісна зрілість, відкритість до навчання, готовність до інновацій і здатність приймати рішення в ситуаціях невизначеності стають не менш важливими, ніж адміністративний досвід. Тренінг особистісного зростання допомагає керівнику розвивати саме ті якості, які забезпечують його адаптивність і професійну ефективність.

Ефективність тренінгу особистісного зростання значною мірою залежить від його змістової спрямованості та відповідності реальним потребам керівників ЗДО. Такий тренінг має бути практико-орієнтованим, проблемно насиченим і пов'язаним із конкретними управлінськими ситуаціями. Доцільно включати в його структуру блоки, присвячені самодіагностиці управлінського стилю, розвитку емоційного інтелекту, профілактиці професійного вигорання, формуванню навичок ефективної комунікації, командної взаємодії, делегування та прийняття рішень. Важливо, щоб тренінг не зводився до набору окремих вправ, а мав логіку поступового переходу від самопізнання до формування конкретних управлінських умінь.

Таким чином, тренінг особистісного зростання є важливим інструментом формування управлінської компетентності керівника ЗДО, оскільки забезпечує розвиток професійно значущих особистісних якостей, комунікативної культури, лідерського потенціалу, рефлексивності та емоційної стійкості. Аналіз наукових джерел засвідчує, що управлінська компетентність директора закладу дошкільної освіти має інтегральний характер і формується на основі поєднання знань, практичних умінь, особистісної зрілості та управлінського досвіду. Акмеологічний підхід підкреслює необхідність постійного професійного самовдосконалення керівника та досягнення ним високого рівня управлінської майстерності. Компетентнісний підхід, представлений також у зарубіжному досвіді, підтверджує важливість цілісної підготовки управлінців дошкільної освіти. Отже, впровадження тренінгових технологій у систему підготовки й підвищення кваліфікації керівників ЗДО є перспективним напрямом удосконалення освітнього менеджменту, орієнтованого на розвиток ефективного, відповідального та особистісно зрілого управлінця.

Список використаних джерел

1. Березовська Л. І. Формування управлінської компетентності майбутніх директорів закладів дошкільної освіти. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2022. № 3(140). С. 45–52. URL: <https://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/20838/1/8.pdf>
2. Добош О., Пинзеник О. Управлінська акмеологія керівника закладу дошкільної освіти: теоретичний аспект. *Молодь і ринок*. 2023. № 5(213). С. 154–159. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.282828>. URL: <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/282828>
3. Петренко В. А. Управлінська компетентність керівника закладу дошкільної освіти: теоретичний аспект. *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 1(202). С. 39–43. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1\(202\)-39-43](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1(202)-39-43). URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/254837>
4. Хиа Януян, Стоянець Н. В. A competency-based approach to the preparation of head of the preschool educational institution in China. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 151–155. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/25.pdf

Пернатій Тетяна Вікторівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується суттєвим ускладненням умов функціонування організацій, що зумовлено поєднанням економічних, технологічних, соціальних і геополітичних факторів. Зростання нестабільності зовнішнього середовища, прискорення темпів змін і посилення конкуренції формують нові вимоги до теоретичних засад управління. Класичні концепції менеджменту, засновані на принципах раціональності, передбачуваності та стабільності, поступово трансформуються у бік більш гнучких і адаптивних моделей, орієнтованих на швидке реагування та постійне оновлення [7, с. 12–15].

Однією з ключових теоретичних проблем є необхідність інтеграції традиційних і сучасних підходів до управління. Теорії наукового менеджменту, адміністративної школи та поведінкових наук залишаються актуальними, але їх застосування потребує адаптації до умов цифрової економіки [2, с. 45–48]. У практиці управління дедалі більшого значення набувають концепції системного, ситуаційного та процесного підходів, які дозволяють розглядати організацію як

відкрити динамічну систему, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем [6, с. 82–85].

Цифрова трансформація є одним із найважливіших викликів сучасного менеджменту. Вона змінює не лише інструменти управління, а й саму логіку прийняття рішень. Впровадження інформаційних технологій, великих даних, автоматизації та елементів штучного інтелекту сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенню прозорості бізнес-процесів [5, с. 712–715]. Водночас, цифровізація породжує нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, захистом даних і залежністю від технологічної інфраструктури.

Суттєвих змін зазнають організаційні структури управління. Традиційні ієрархічні моделі поступово поступаються місцем мережевим, матричним і проектно-орієнтованим структурам. Така трансформація обумовлена потребою у швидкому обміні інформацією, децентралізації прийняття рішень і підвищенні гнучкості організацій [4, с. 142–146]. Практика показує, що ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності керівництва створювати умови для самоорганізації команд і розвитку внутрішнього підприємництва.

Важливим аспектом сучасного менеджменту є зміна ролі керівника. Традиційна модель адміністратора, що здійснює контроль і розподіл ресурсів, поступово трансформується у модель лідера, фасилітатора і наставника [1, с. 56–59]. У центрі уваги опиняється розвиток людського капіталу, формування мотиваційного середовища та забезпечення ефективної комунікації. Особливого значення набувають навички емоційного інтелекту, управління конфліктами, ведення переговорів і міжкультурної взаємодії [2, с. 210–214].

Сучасні виклики, також, зумовлюють необхідність посилення уваги до стратегічного управління. В умовах невизначеності та ризиків організації повинні формувати гнучкі стратегії, що передбачають альтернативні сценарії розвитку. Застосування методів стратегічного аналізу, таких як PEST-аналіз, SWOT-аналіз і сценарне планування, дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів і підготуватися до можливих змін [3, с. 94–98]. Особливе значення має здатність швидко коригувати стратегію залежно від ситуації.

Окремої уваги заслуговує кризовий менеджмент, який стає невід'ємною складовою сучасної управлінської практики. Економічні кризи, пандемії, воєнні дії та інші надзвичайні обставини вимагають від менеджерів здатності діяти в умовах обмежених ресурсів і високого рівня невизначеності [7, с. 118–122]. Ефективне управління кризами передбачає не лише оперативне реагування, а й формування систем превентивного контролю, управління ризиками та забезпечення стійкості організації.

Соціальна відповідальність і етичні аспекти управління набувають дедалі більшого значення. Сучасні організації повинні враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів, включаючи працівників, клієнтів, партнерів і суспільство в цілому [5, с. 648–652]. Впровадження принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та корпоративної етики сприяє підвищенню репутації організації та зміцненню її конкурентних позицій.

Глобалізація суттєво впливає на практику менеджменту, розширюючи можливості для виходу на міжнародні ринки, але водночас ускладнюючи управлінські процеси. Менеджери повинні враховувати культурні, правові та економічні особливості різних країн, що потребує розвитку міжкультурної компетентності та гнучкості управлінських підходів [5, с. 785–790].

Інноваційність стає ключовим фактором конкурентоспроможності організацій. Менеджмент повинен забезпечувати сприятливі умови для генерації та впровадження нових ідей, підтримувати креативність працівників і стимулювати інноваційну активність [3, с. 156–160]. Практика показує, що успішні організації активно інвестують у дослідження та розробки, а також створюють внутрішні механізми підтримки інновацій.

В цілому, сучасний менеджмент перебуває у стані постійної трансформації, що обумовлено необхідністю адаптації до складних і динамічних умов. Теоретичні засади управління розвиваються у напрямі інтеграції різних підходів, а практична діяльність орієнтується на гнучкість, інноваційність і людиноцентричність [7, с. 180–184]. Ефективність менеджменту в сучасних умовах визначається здатністю організацій швидко реагувати на зміни, передбачати ризики та забезпечувати сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ: 2018. 237 с.
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч. посібн. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
3. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
4. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб.; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.
5. Менеджмент: Підручник: С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
7. Теорія та практика сучасного менеджменту: конспект лекцій: Л. М. Крисюк Одеса: ОНМУ, 2023. 187 с.

Сєногонова Людмила Іванівна,
кандидат технічних наук, доцент
кафедри професійної освіти, ресторанного
та туристичного бізнесу
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7359-3316>

Сєногонова Галина Ігорівна,
викладач університету «Крок», м. Київ, Україна
Володавчик Вікторія Сергіївна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й
управління навчальними закладами
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8471-7548>

Дрель Віктор Федорович,
кандидат біологічних наук, доцент,
директор Комплексу спеціальних об'єктів
«Фортеця» МВС України
ORCID <http://orcid.org/0000-0003-0606-3267>

ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО БАТОНЧИКА З ПРОЛОНГОВАНОЮ ДІЄЮ

У сучасних умовах зростає потреба у харчових продуктах з високою біологічною цінністю, здатних забезпечувати організм енергією протягом тривалого часу. Особливо актуальним є створення продуктів із низьким глікемічним індексом та наявністю функціональних інгредієнтів адаптогенної та антиоксидантної дії.

Науковцями було розроблено корисну модель, яка належить до харчової промисловості, зокрема до технологій виготовлення функціональних продуктів спеціального призначення, і може бути використана для виробництва енергетичних батончиків для раціонів військовослужбовців, спортсменів, туристів та осіб, які зазнають значних фізичних і психоемоційних навантажень.

Відомі способи виробництва білково-вуглеводних батончиків передбачають поєднання зернових, білкових і жирних інгредієнтів із цукрово-паточковими сиропами [2,3]. Найбільш близьким є спосіб за патентом України №118429 U, МПК А23L 33/10, опубл. 10.07.2017, що включає змішування сухих компонентів із вуглеводною масою, формування та сушіння виробу [1].

Недоліками відомого способу є використання простих цукрів, високий глікемічний індекс, відсутність адаптогенних і антиоксидантних компонентів та обмежений термін зберігання [4].

Мета роботи. Розробка технології виробництва енергетичного батончика з підвищеною біологічною цінністю, пролонгованим енергозабезпеченням та покращеними показниками зберігання.

Суть корисної моделі полягає в тому, що спосіб виробництва включає підготовку сировини, приготування зв'язувальної суміші, змішування сухих і рідких компонентів, формування, сушіння та пакування.

Як джерело повільних вуглеводів використовують ізомальтулозу, як зв'язувальну основу - арахісову пасту та соєвий лецитин.

Склад компонентів визначається співвідношенням, наведеним у формулі корисної моделі.

Вівсяні пластівці просіюють, підсушують до вологості 6-8 % і подрібнюють.

Ізомальтулозу розчиняють у воді при температурі 60–70 °С, додають арахісову пасту та соєвий лецитин і перемішують до утворення однорідної маси.

Сухі інгредієнти змішують до однорідності та вводять у сиропну масу разом з екстрактом родіоли рожевої, коензимом Q10, L-карнітином і вітамінним преміксом.

Змішування здійснюють при температурі 35–40 °С до отримання пластичної маси, яку формують у батончики масою 60±5 г.

Сушіння проводять при температурі 40–45 °С до досягнення вологості 8–10 %.

Після охолодження до 20–22 °С продукт пакують у герметичну полімерну плівку з бар'єрними властивостями щодо вологи та кисню.

Вівсяні пластівці просіюють, підсушують до вологості 6–8 % і подрібнюють.

Ізомальтулозу розчиняють у воді при температурі 60–70 °С, додають арахісову пасту та соєвий лецитин і перемішують до утворення однорідної маси.

Сухі інгредієнти змішують до однорідності та вводять у сиропну масу разом з екстрактом родіоли рожевої, коензимом Q10, L-карнітином і вітамінним преміксом.

Змішування здійснюють при температурі 35–40 °С до отримання пластичної маси, яку формують у батончики масою 60±5 г.

Сушіння проводять при температурі 40–45 °С до досягнення вологості 8–10 %.

Після охолодження до 20–22 °С продукт пакують у герметичну полімерну плівку з бар'єрними властивостями щодо вологи та кисню.

Забезпечується пролонговане енергозабезпечення, підвищена біологічна цінність та подовжений термін зберігання продукту.

Новизна полягає у використанні ізомальтулози як джерела повільних вуглеводів та введенні комплексу біологічно активних речовин адаптогенної дії. Це дозволяє:

- знизити глікемічний індекс продукту;
- забезпечити пролонговане енергозабезпечення;
- підвищити антиоксидантні властивості;
- збільшити термін зберігання.

Розроблена технологія дозволяє отримати функціональний продукт із високою харчовою та біологічною цінністю, придатний для використання в умовах підвищених навантажень. Запропонований підхід може бути впроваджений у виробництво спеціалізованих харчових продуктів.

Список використаних джерел

1. Патент України №118429 U, МПК А23L 33/10. Спосіб виробництва білково-вуглеводного батончика. Опубл. 10.07.2017.
2. Григоренко О.М. Технологія продуктів спеціального призначення. Харків, 2018.
3. Продукти для спеціального дієтичного харчування: Сєногонова Л., Володавчик В., Дрель В. Повноцінне харчування: тренди енергоефективного виробництва, зберігання та маркетингу: колективна монографія / за ред. Проф. В.В. Євлаш, проф. В.О. Потапова, проф. Н.Л.Савицької, доц. Л.Ф. Товма. Харків : НАНГУ, 2020. 636с.
4. FSA Panel on Dietetic Products. Scientific opinion on carbohydrates and glycaemic response, 2010.

Турун Олексій Петрович,

здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії
кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0000-1468-1319>

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В умовах невизначеності економічного середовища, непередбачуваності та складності економічного та соціального буття підприємницьких структур в реаліях воєнного часу, стратегія функціонування та розвитку бізнесу набуває важливого значення як «ідеологічний якір» його існування. Попри розуміння того факту, що довгострокові орієнтири економічної діяльності мають змінюватися у відповідності до появи та інтенсифікації господарських ризиків, їх формалізація дозволяє управлінцям, персоналу та іншим стейкхолдерам усвідомити мейнстрими та загальний курс, який обрано компанією для задоволення мети свого перебування на ринку. Відтак, формування стратегічних цілей підприємства має відбуватись на основі релевантних даних про стан зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування, які, поміж іншого, повинні містити інформацію про наявні ризики і можливості управління ними.

Піднята у дослідженні проблематика тісно пов'язана з актуальним на тепер управлінським завданням розроблення стратегій управління ризиками для підприємницької діяльності на основі якісного та релевантного аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Дослідження аналітичних інструментів ідентифікації ризиків у процесі стратегічного управління сучасними підприємствами варто проводити одразу у кількох теоретико-методичних площинах. Так, підходи до стратегічного аналізу діяльності компаній досліджують такі науковці, як І. Парасій-Вергуненко, А. Арбузова [1], що проводять стратегічний аналіз впливу інноваційної активності на ефективність діяльності суб'єкта господарювання в умовах цифрової економіки [1], Т. Соболева, Д. Кравченко, які конкретизують особливості антикризового стратегічного аналізу в управлінні підприємством [2], Т. Копотієнко, Н. Багімова, що вивчають організацію стратегічного аналізу фінансових результатів підприємства [3]. Конкретним методам стратегічного аналізу (таким, як PESTEL, SWOT, «Квітка Лотоса», SCAMPER) присвячені публікації таких вчених, як М. Мардар, Л. Донець, Т. Бордун, А. Донець [7], Р. Притула, І. Бушуєва, В. Парченко [10]. Основи стратегічного управління ризиками за результатами стратегічного аналізу предметно вивчають такі дослідники проблем ризик-менеджменту, як О. Гіржева, Н. Бірченко (конкретизують стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери) [4], В. Антоненко, О. Лизунова, О. Попова, О. Мізіна, Г. Панченко, Л. Сарбаш (простежують взаємозв'язки тріади стратегічного – тактичного – оперативного ризик-менеджменту у фінансовому управлінні) [2], І. Аберніхіна (вивчає методологію стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами) [1]. Інший важливий і актуальний напрям наукових досліджень – методи аналізу та оцінювання ризиків, вивчають А. Остапець [8], О. Лебедєв, В. Лебедєв [6], С. Бортнік, І. Цимбалюк, І. Волинець [3], К. Шурда [12]). Водночас, малодослідженими залишаються комплексні підходи до оцінювання ризиків діяльності підприємств за допомогою інструментів і методів стратегічного аналізу.

Метою дослідження є окреслення переліку актуального інструментарію для ідентифікації, аналізу та оцінювання стратегічних ризиків для діяльності сучасних підприємств.

Контент-аналіз матеріалів фахових публікацій за обраною темою наукового пошуку, а також методи синтезу та узагальнення дали змогу конкретизувати, охарактеризувати та доповнити аналітичні інструменти виявлення ризиків, що застосовуються у процесі стратегічного управління сучасними підприємствами. Так, своєчасна та якісна ідентифікація як традиційних видів ризиків, що притаманні для діяльності сучасних підприємств, так і ризиків воєнного часу, характерних для українських компаній, вимагає поєднання класичного аналітичного інструментарію із інформаційними технологіями, цифровими інструментами та всебічним аналізом даних. Не втрачають своєї актуальності для оцінки ризиків зовнішнього середовища підприємств і такі методики, як PESTEL, SWOT-аналіз, а також їх модифікації та розширення – PEST-аналіз, STEP-аналіз, STEEP-аналіз, STEEPLE-аналіз, TOWS-аналіз, SOAR-аналіз, SNW-аналіз, GAP-аналіз та DESTEP-аналіз. Сучасні сутнісні трансформації перерахованих аналітичних інструментів полягають у їх використанні не як статичних таблиць з ретроспективними даними, а як цілісної

системи моніторингу актуальних ризиків (і загроз і можливостей як наслідків управління ними) у режимі реального часу.

Оцінити конкурентні ризики та ймовірність втрати підприємством завойованих ринкових ніш дозволяють такі аналітичні інструменти, як Модель п'яти сил Портера, Модель шести сил, стратегування за групами, Карта конкурентів, Карта стейкхолдерів і бенчмаркетинг.

Для аналізу стану внутрішнього середовища підприємства доцільним є застосування VRIO-аналізу, VRIN-аналізу, Ланцюга створення цінності Портера та методу аналізу Ключових Компетенцій, що націлені на оцінку ризиків нестачі ресурсів і компетенцій персоналу компанії, а також на виявлення резервів для збільшення її конкурентних переваг.

Портфельні та позиційні моделі оцінювання поточного стану підприємства та ризиків, що супроводжують його діяльність, передбачають використання Матриці BCG, Матриці GE McKinsey, ADL-матриці та Матриці Shell Directional Policy, за допомогою яких можна своєчасно та відносно точно ідентифікувати інвестиційні ризики для майбутнього бізнесу.

Перераховані аналітичні інструменти призначені для комплексного аналізу різних напрямів діяльності підприємств та умов, у яких вони перебувають, працюють і розвиваються. Тому їх необхідно доповнювати специфічними, орієнтованими конкретно на визначення та оцінку господарських ризиків методами, такими як Сценарне планування, Стрес-тестування, Метод Монте-Карло, Цифрове оцінювання ризиків. Також доцільним є використання методів статистичного аналізу та предиктивного моделювання, таких, як Дерева рішень та регресійні моделі, зокрема, для оцінки ймовірності настання кризових подій задля формування ряду сценаріїв стратегічного менеджменту та альтернативних стратегій.

Запропоноване у джерелі [2] запровадження тристороннього підходу до аналізу ризиків у межах моделі «стратегічний – тактичний – оперативний ризик-менеджмент» дозволить на прикладному рівні забезпечити безперервність бізнес-процесів сучасних підприємств, які прагнуть сталого розвитку та отримання конкурентних переваг. У якості аналітичного підґрунтя для запровадження та функціонування такої системи доцільно використовувати прийоми внутрішнього аудиту, комплаєнсу та ERP-системи, що генерують цифрові дані для прийняття управлінських рішень на різних рівнях менеджменту організацій.

Ключовим результатом трансформації сучасних підходів до аналізу даних щодо діяльності підприємства з метою визначення стратегічних ризиків, що її супроводжують, є перехід від статичного планування перспективних показників до моделі резильєнтності, де ризики не лише ідентифікуються, а й інтегруються у стратегічний каркас підприємства, роблячи його «стійким» до зовнішніх шоків. Подальші дослідження мають бути зосереджені на автоматизації цих аналітичних процесів із використанням засобів штучного інтелекту. Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок щодо того, якими інструментами варто послуговуватись творцям сучасних стратегій українських підприємств у реаліях воєнного часу з тим, аби гарантувати їм

своєчасну ідентифікацію ризиків і можливостей для сталого розвитку та збереження ринкових позицій. Це такі методи, як стратегічний аналіз, матричний аналіз, експертний метод, методи оцінювання ризиків (сценарне планування, стрес-тестування, метод Монте-Карло,) та data-driven-аналіз.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності формалізації концептуальних засад стратегічного ризик-менеджменту підприємств, що провадять свою діяльність в умовах воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Аберніхіна І. Г. Методологія стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2025. № 38. С. 31–38.
2. Антоненко В., Лизунова О., Попова О., Мізіна О., Панченко Г., Сарбаш Л. Тріада стратегічного – тактичного – оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4. С. 118–146.
3. Бортнік С. М., Цимбалюк І. О., Волинець І. Г. Удосконалення методики аналізу та оцінки ризику в бізнес-плануванні підприємницької діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2023. № 2. С. 175–185.
4. Гіржева О. М., Бірченко Н. О. Стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 115–123.
5. Копотієнко Т. Ю., Багімова Н. Р. Організація внутрішнього аудиту та стратегічного аналізу фінансових результатів підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 10(1). С. 224–236.
6. Лебедєв О. Г., Лебедєв В. О. Методика аналізу ризиків в інформаційних системах. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 4. С. 60–63.
7. Мардар М. Р., Донець Л. Я., Бордун Т. В., Донець А. О. Використання PESTEL- та SWOT-аналізу для формування маркетингових стратегій просування комбікормової продукції на ринок. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 26–34.
8. Остапець А. О. Методики кількісного аналізу ризиків підприємств галузі ІТ. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 8(2). С. 58–69.
9. Парасій-Вергуненко І. М., Арбузова А. В. Стратегічний аналіз впливу інноваційної активності Укрзалізниці на ефективність перевезень в умовах цифрової економіки. *Фінанси України*. 2025. № 10. С. 77–88.
10. Притула Р. Л., Бушуєва І. В., Парченко В. В. Застосування фреймворків SWOT, «Квітка Лотоса» та SCAMPER у стратегічному аналізі та інноваційному плануванні нового протигрибкового крему. *Фармацевтичний журнал*. 2025. Т. 80, № 4. С. 49–63.

11. Соболева Т., Кравченко Д. Антикризисний стратегічний аналіз в управлінні підприємством. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 4. С. 101–108.

12. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 64–72.

Хилько Іван Іванович,

старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7983-8276>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Актуальність дослідження зумовлена тим, що транспорт є однією з найважливіших галузей економіки, що забезпечує мобільність населення, зв'язок між регіонами та країнами, а також сприяє розвитку торгівлі, туризму та міжнародного співробітництва. У сучасному світі транспортна інфраструктура визначає рівень конкурентоспроможності держави та її здатність інтегруватися у світову економіку.

Метою роботи є аналіз основних напрямів розвитку транспортної сфери, визначення її ролі в економічному зростанні та сталому розвитку, а також дослідження сучасних викликів і перспектив у контексті глобальних тенденцій та українських реалій.

З початком військового вторгнення РФ більшість компаній на ринку транспортних перевезень були змушені адаптувати свої логістичні маршрути. Особливо значних змін зазнала сфера міжнародних перевезень, де доводилося коригувати схеми доставки та активно застосовувати мультимодальне транспортування. Завдяки цьому саме цей сегмент зростав найшвидше та виявився найбільш стійким до викликів у сфері української логістики у 2022–2023 роках. Однак, міжнародні перевезення зазнали кардинальних змін. Зокрема, доступ до вітчизняних морських портів став обмеженим, а згодом припинився через закриття зернового коридору. Це змусило більшість перевізників переорієнтувати маршрути через Румунію, Польщу та Німеччину. Пізніше виникли труднощі із пропускнуою здатністю західних кордонів, що виявило неспроможність автомобільного транспорту обслуговувати весь обсяг вантажів. Це призвело до утворення довгих черг на міжнародних пунктах пропуску, що значно уповільнювало перевезення. Навіть запровадження додаткових пунктів пропуску та збільшення кількості митних працівників лише частково змогли розв'язати цю проблему [2].

Попри значні потрясіння, які українська система вантажоперевезень пережила на початку війни, їй вдалося впоратися з викликами та забезпечити транспортування необхідних товарів в Україну та за її межі. Станом на сьогодні українські перевізники адаптувалися, переорієнтувалися та розвивають нові мультимодальні маршрути через країни Європи. Ці маршрути умовно можна

поділити на два основні напрями: західний шлях, що проходить через Польщу, Німеччину та країни Балтії та південний шлях, який здебільшого проходить через Румунію. Попри всі проблеми та виклики, варто відзначити значну допомогу та підтримку з боку інших країн. Зокрема, йдеться про спрощення експедиторських процедур і документообігу, вирішення питань із контейнерами в портах, а також оптимізацію митних процесів [6, с. 170].

Управління логістичними процесами в транспортній сфері відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, стійкості та конкурентоспроможності сучасних підприємств. У сучасних умовах глобалізації, діджиталізації та викликів, таких як пандемія COVID-19, компанії змушені адаптувати свої логістичні стратегії, впроваджувати новітні технології та створювати стійкі логістичні системи. Сучасні інформаційні технології, такі як Інтернет речей (IoT), блокчейн, штучний інтелект (ШІ) та аналітика великих даних, відкривають нові горизонти для оптимізації логістичних процесів. Вони дозволяють поліпшити прогнозування, забезпечити прозорість ланцюгів постачання та мінімізувати ризики. Разом з цим, адаптивні стратегії, як-от диверсифікація постачальників, гнучке управління запасами та кризове планування, сприяють підвищенню стійкості логістичних систем до різних викликів. Оптимізація транспортних операцій стає ще одним важливим аспектом. Автоматизація маршрутизації, консолідація вантажів і використання мультимодальних перевезень дають змогу знижувати витрати та підвищувати ефективність транспортування. Особливу увагу слід приділяти кібербезпеці, адже захист даних і навчання персоналу у цій сфері забезпечують надійність та стабільність функціонування логістичних систем. Таким чином, інтеграція технологій, розробка адаптивних стратегій і впровадження ефективних підходів до оптимізації процесів є вирішальними для формування конкурентної логістичної системи у транспортній сфері [3].

Оцінку ефективності управління транспортом і транспортною інфраструктурою України доцільно здійснювати на основі загальнодержавних програм. Зокрема, Транспортна стратегія України до 2030 року [4] визначає ключовими завданнями вдосконалення правового механізму державно-приватного партнерства та посилення взаємодії між державним і приватним секторами для підвищення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі. Після завершення воєнних дій і затвердження плану відновлення України ці стратегічні документи потребуватимуть уточнення [1, с. 155].

Регулювання транспортної галузі на основі науково обґрунтованої державної політики передбачає виконання кількох ключових функцій публічного управління [5]:

1. Формування та забезпечення цілісності транспортної системи країни, включаючи захист державного кордону за допомогою адміністративних (зокрема військових) та економічних інструментів (митні збори, квоти тощо).

2. Балансування національних інтересів та потреб різних соціальних груп, зокрема тих, чий інтереси важко реалізувати ринковими механізмами.

3. Установлення «правил гри» у транспортній сфері через законодавче регулювання.

4. Інституційне забезпечення, що включає створення органів для координації, нагляду та контролю за дотриманням правил і взаємних зобов'язань учасників транспортних відносин.

5. Оптимізація управлінських процесів для зниження транзакційних витрат, пов'язаних з утриманням інфраструктури та організацією перевезень.

Основні напрямки розвитку транспортної сфери охоплюють інновації, інтеграцію, екологічність та інфраструктурні проекти. Запровадження штучного інтелекту, автоматизації та "розумних" транспортних систем підвищує ефективність і безпеку перевезень, а інтеграція автомобільного, залізничного, повітряного та водного транспорту сприяє створенню єдиної мережі, що мінімізує витрати та вплив на довкілля. Зростання популярності екологічних рішень, таких як електромобілі, водневі поїзди та біопаливо, підкреслює важливість сталого розвитку. Водночас розвиток інфраструктури, включаючи будівництво доріг, мостів і портів, та модернізація залізниць і аеропортів забезпечують комфорт і швидкість транспортування.

Розвиток транспортної сфери є ключовим чинником економічного зростання та підвищення якості життя населення. Інтеграція інновацій, екологічна модернізація та покращення інфраструктури дозволять транспортній галузі не лише відповідати сучасним викликам, але й стати рушієм сталого розвитку. Для України це особливо актуально, оскільки транспортна система може стати фундаментом відновлення країни та інтеграції до європейської спільноти.

Список використаних джерел:

1. Грабенко О. О., Ситник Н. І. Проблеми інтеграції української транспортної інфраструктури до ЄС. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2023 р.). Київ, 2023. С. 155–156. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279783> (дата звернення: 13.04.2026).

2. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року. *Logist.FM*. 2023. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku> (дата звернення: 13.04.2026).

3. Погребний В. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87>

4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 трав. 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text> (дата звернення: 13.04.2026).

5. Рудакевич І. Р. Руйнування транспортної інфраструктури великих міст України внаслідок російсько-української війни: географічний аспект. *Географічна освіта і наука: виклики і поступ* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 18–20 трав. 2023 р.). Львів, 2023. Т. 2. С. 236–239. URL:

<https://www.researchgate.net/profile/Eugene-Ivanov-3/publication/371215709> (дата звернення: 13.04.2026).

6. Mykhailyk N. I. The main challenges and prospects of transport logistics development in the conditions of war. *Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. Vol. 1, No. 20. P. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172>

Щебетун Дарія Валеріївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

факультету менеджменту

Міжрегіональна академія управління персоналом,

м. Київ, Україна

ФІРМОВИЙ СТИЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах розвитку економіки, організації функціонують у середовищі підвищеної конкуренції, динамічних змін ринку, цифровізації бізнес-процесів та зростання впливу інформаційних комунікацій. Сучасні виклики, такі як глобалізація ринків, розвиток електронної комерції, посилення інформаційного впливу на споживачів, а також необхідність адаптації до кризових явищ, зумовлюють потребу у впровадженні нових інструментів управління конкурентоспроможністю організації. Одним із таких інструментів є фірмовий стиль, який забезпечує формування цілісного образу організації, сприяє підвищенню впізнаваності та створює додаткові конкурентні переваги на ринку.

Проблематика формування та використання фірмового стилю є актуальною як у науковому, так і у практичному аспектах, оскільки ефективне управління візуальною та комунікаційною складовою діяльності організації сприяє зміцненню її позицій на ринку та забезпечує довгостроковий розвиток. В умовах сучасних викликів значення фірмового стилю зростає, оскільки споживачі все більше орієнтуються не лише на якість продукції чи послуг, а й на візуальне сприйняття бренду, рівень довіри до нього та його впізнаваність серед конкурентів. Саме тому питання використання фірмового стилю як інструменту управління конкурентоспроможністю організації набуває особливої актуальності.

Питання формування фірмового стилю та його впливу на розвиток організацій досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Значний внесок у дослідження проблем брендингу та корпоративної ідентичності зробили Ф. Котлер [5], К. Келлер [11], Ж.-Н. Капферер [3], Д. Аакер [10], які розглядали фірмовий стиль як важливий складник формування бренду та стратегічного розвитку організації. У працях Ф. Котлера фірмовий стиль розглядається як складова маркетингової діяльності, що забезпечує формування позитивного сприйняття організації та підвищує її конкурентоспроможність [5, с. 356]. К. Келлер акцентував увагу на ролі візуальних елементів бренду у створенні

стійких асоціацій у свідомості споживачів. Вітчизняні дослідники також приділяють значну увагу питанням формування корпоративного стилю та його ролі у розвитку організацій [11, с. 22]. Зокрема, у працях О. Кузьміна, Н. Чухрай[6], Л. Шевченко [9], розглядаються аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, у яких фірмовий стиль виступає одним із важливих інструментів формування конкурентних переваг.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, залишаються недостатньо дослідженими питання інтеграції фірмового стилю в систему управління конкурентоспроможністю організації в умовах сучасних викликів. Особливої уваги потребують питання адаптації фірмового стилю до цифрового середовища, використання сучасних технологій комунікації та забезпечення єдності візуальної ідентифікації організації. Крім того, недостатньо розкритими залишаються методичні підходи до оцінювання ефективності використання фірмового стилю як управлінського інструменту.

Метою даного дослідження є обґрунтування ролі фірмового стилю як інструменту управління конкурентоспроможністю організації в умовах сучасних викликів та визначення основних напрямів його ефективного використання у діяльності організації. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: дослідити сутність фірмового стилю як складника системи управління організацією; визначити основні елементи фірмового стилю та їх роль у формуванні конкурентних переваг; проаналізувати вплив сучасних викликів на процес формування та використання фірмового стилю; обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання фірмового стилю в управлінській діяльності.

У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів до визначення сутності фірмового стилю; метод порівняння для виявлення особливостей використання фірмового стилю в умовах сучасних викликів; системний підхід для визначення місця фірмового стилю в системі управління конкурентоспроможністю організації; а також метод узагальнення для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фірмового стилю.

Фірмовий стиль є важливим складником діяльності організації, який забезпечує формування її унікальної ідентичності та створює основу для ефективної взаємодії зі споживачами. Його можна розглядати як сукупність графічних, кольорових, шрифтових та композиційних елементів, які використовуються для візуальної ідентифікації організації та її продукції. До основних елементів фірмового стилю можна віднести логотип, фірмові кольори, шрифти, слоган, корпоративна документація, оформлення рекламних матеріалів та інші візуальні компоненти, які наведені у таблиці 1.

Основні елементи фірмового стилю

Логотип	Графічний символ організації
Фірмові кольори	Єдина кольорова гама
Шрифти	Стандартизовані текстові стилі
Слоган	Коротке рекламне повідомлення
Фірмова документація	Бланки, візитки, презентації
Оформлення реклами	Візуальний стиль реклами

Джерело: [2, с.80]

Узгоджене використання цих елементів сприяє формуванню єдиного інформаційного простору організації та підвищує рівень довіри до неї з боку споживачів [2, с. 85].

У сучасних умовах конкурентоспроможність організації значною мірою залежить від здатності ефективно використовувати нематеріальні ресурси, серед яких важливе місце займає фірмовий стиль. Він виступає не лише засобом візуальної ідентифікації, а й інструментом стратегічного управління, що забезпечує формування позитивного сприйняття організації. Завдяки використанню фірмового стилю організація може диференціювати свою продукцію серед конкурентів, підвищувати рівень лояльності споживачів та створювати передумови для довгострокового розвитку [9, с. 126].

Особливого значення фірмовий стиль набуває в умовах сучасних викликів, серед яких важливе місце займає цифровізація економіки. Розвиток цифрових технологій та активне використання соціальних мереж створюють нові можливості для комунікації зі споживачами, але водночас висувають нові вимоги до візуальної ідентифікації організації[7]. У цифровому середовищі важливо забезпечити адаптивність елементів фірмового стилю до різних форматів та платформ, що дозволяє зберігати єдність візуального образу організації. Крім того, сучасні виклики пов'язані з необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що потребує гнучкості у використанні фірмового стилю та його постійного оновлення відповідно до потреб ринку[10].

Важливим аспектом використання фірмового стилю як інструменту управління конкурентоспроможністю організації є забезпечення його відповідності стратегічним цілям розвитку. Фірмовий стиль повинен не лише відображати характер діяльності організації, а й відповідати її місії, цінностям та довгостроковим планам розвитку[3, с. 112.]. Узгодженість між візуальними елементами та загальною стратегією діяльності дозволяє підвищити ефективність управління комунікаціями та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності організації є створення єдиного корпоративного середовища, яке забезпечує

узгодженість усіх інформаційних та візуальних потоків. Використання фірмового стилю сприяє стандартизації внутрішніх та зовнішніх комунікацій, що дозволяє уникнути розбіжностей у поданні інформації та забезпечує формування єдиного образу організації[8, с. 355]. Застосування єдиних стандартів оформлення документації, рекламних матеріалів, вебресурсів та інших інформаційних носіїв підвищує рівень організованості діяльності та сприяє формуванню довіри з боку партнерів і споживачів [2, с. 221].

Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією економічних процесів, зумовлюють необхідність використання фірмового стилю як інструменту виходу організації на нові ринки. В умовах міжнародної конкуренції важливого значення набуває здатність організації швидко адаптувати свої комунікаційні стратегії до культурних та соціальних особливостей різних регіонів. Фірмовий стиль у цьому випадку виступає універсальним засобом передачі інформації про організацію, що дозволяє формувати позитивне сприйняття її діяльності незалежно від географічного розташування споживачів. Водночас необхідно враховувати культурні особливості сприйняття кольорів, символів та графічних елементів, що забезпечує ефективність використання фірмового стилю на міжнародному рівні[4, с.75-76].

Ще одним важливим напрямом використання фірмового стилю є підвищення ефективності маркетингових комунікацій. У сучасних умовах інформаційного перевантаження споживачів важливо забезпечити швидке та чітке розпізнавання організації серед великої кількості конкурентів. Використання унікальних графічних елементів, гармонійних кольорових поєднань та сучасних дизайнерських рішень дозволяє привернути увагу споживачів і сприяє формуванню позитивного ставлення до організації. Крім того, послідовне використання фірмового стилю у рекламних кампаніях підвищує їх ефективність та сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами [5, с. 398].

Насамперед, управління конкурентоспроможністю організації передбачає постійний моніторинг ефективності використання фірмового стилю. Для цього можуть застосовуватися різні методи оцінювання, зокрема аналіз рівня впізнаваності організації, дослідження рівня довіри споживачів, оцінювання ефективності рекламних кампаній та аналіз позицій організації на ринку. Отримані результати дозволяють визначити сильні та слабкі сторони фірмового стилю. Важливим є також врахування зворотного зв'язку від споживачів, що дозволяє адаптувати візуальні елементи до їхніх очікувань та потреб[1, с.352].

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій значну роль відіграє інтеграція фірмового стилю у цифрове середовище. Використання різних веб-сайтів, мобільних додатків та соціальних мереж створює нові можливості для взаємодії зі споживачами та забезпечує розширення каналів комунікації[2, с.178]. У цьому контексті важливо забезпечити адаптивність елементів фірмового стилю до різних форматів відображення, що дозволяє зберігати єдність візуального представлення організації. Крім того, використання цифрових технологій дає можливість оперативно оновлювати

елементи фірмового стилю та забезпечувати їх відповідність сучасним тенденціям дизайну та маркетингу[4, с.145].

Важливим шляхом підвищення результативності використання фірмового стилю є його включення до системи внутрішніх комунікацій організації. Використання єдиних стандартів оформлення робочих документів, внутрішніх інформаційних матеріалів та корпоративних ресурсів сприяє формуванню корпоративної культури та підвищує рівень ідентифікації працівників з організацією. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання управлінських рішень, а також підвищує рівень мотивації працівників [8, с. 357].

Отже, застосування фірмового стилю як інструменту управління конкурентоспроможністю організації дозволяє забезпечити ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем, підвищити рівень впізнаваності організації та сформувати стійкі конкурентні переваги. В умовах сучасних викликів важливо забезпечити комплексний підхід до формування фірмового стилю, який передбачає узгодженість усіх його елементів та їх відповідність стратегічним цілям організації.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що фірмовий стиль виступає важливим інструментом управління конкурентоспроможністю організації, який забезпечує формування її унікальної ідентичності та сприяє зміцненню позицій на ринку. Ефективне використання фірмового стилю дозволяє підвищити рівень довіри споживачів, забезпечити узгодженість комунікаційних процесів та створити передумови для довгострокового розвитку організації. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція фірмового стилю у цифрове середовище, що забезпечує розширення можливостей взаємодії зі споживачами та підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності використання фірмового стилю, а також у дослідженні впливу сучасних цифрових технологій на процес формування конкурентних переваг організацій. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на вивчення взаємозв'язку між елементами фірмового стилю та рівнем конкурентоспроможності організації у різних галузях економіки.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 612 с.
2. Вілер А. Ідентичність бренду. Базові рекомендації щодо створення фірмового стилю. Київ: КМ-Букс, 2020. 336 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2018. 286 с.
4. Капферер Ж.-Н. Бренд-менеджмент: створення та підтримка бренду. Харків: Ранок, 2018. 228 с.
5. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ : Науковий світ, 2023. 622 с.

- 6.Кузьмін О. Є., Чухрай Н. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Львів: *Львівська політехніка*, 2016.
- 7.Перчук О., Артюх О., Ліщенко Д. Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. *Грааль науки*. 2024. № 40. С. 136–140. DOI: <https://www.researchgate.net/publication/3821006>
- 8.Пономаренко І. В., Баландюк А. Ф. Фірмовий стиль як основа комунікаційної політики компанії. *Актуальні проблеми сучасного дизайну* : зб. Матеріалів III Міжнар. Наук.-практ. Конф. (м. Київ, 22 квіт. 2021 р.) : у 2 т. Київ : КНУТД, 2021. Т. 2. С. 355–357.
- 9.Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. Посіб. Харків : Право, 2022. 312 с.
10. Aaker's. D. Building Strong Brands. London : Simon & Schuster Ltd, 2017. p.281
- 11.Keller K. L., Apéria T., Georgson M. Strategicbrandmanagement: a European Perspective. 2nd ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. p. 70

6. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

Володавчик Вікторія Сергіївна,

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної
служби й управління навчальними закладами,
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка», м. Лубни, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8471-7548>

Карпенко Дарина Василівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю D3 Менеджмент (Управління закладом освіти),
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сьогоднішні кризові реалії України, що зумовлені воєнним станом та необхідністю повоєнного відновлення, постають перед безпрецедентними викликами трансформаційного характеру. Ці виклики вимагають від закладів загальної середньої освіти не просто адаптації, а повної ревізії ціннісного фундаменту. Проблема полягає в тому, що навчальний заклад у парадигмі сьогодення перестає бути закритим об'єктом і стає відкритою соціальною інституцією. Школа трансформується в простір психосоціальної підтримки не лише для здобувачів освіти, а й для їхніх близьких. У таких умовах соціальна відповідальність освітньої установи – як перед здобувачами освіти, так і перед громадою – стає обов'язковою умовою її життєздатності. Більше того, у сучасних реаліях вона охоплює екологічні та цифрові компетентності як стратегічну частину національної безпеки. Проте реалізація цієї відповідальності зумовлюється внутрішнім кліматом та ціннісними орієнтирами, які закладені в основу корпоративної культури закладу.

Огляд останніх досліджень і публікацій показує, що питання корпоративної культури в освіті активно вивчаються не тільки закордонними, а й вітчизняними фахівцями. Зокрема, Г. М. Тимошко детально досліджувала організаційну культуру саме керівника закладу як фундамент для побудови всієї системи управління [2, с. 36]. Психологічні аспекти та вплив культури на ефективність роботи колективу розкриті в працях Л. М. Карамушки [1, с. 112]. Питання ж соціальної відповідальності, хоча й більше досліджені на прикладі вищої школи (С. О. Сисоева, О. О. Васильєва), містять фундаментальні принципи, що є релевантними й для середньої освіти [3, с. 15; 4, с. 22].

Актуальність подальших досліджень зумовлюється тим, що взаємозв'язок корпоративної культури та соціальної відповідальності в закладі загальної

середньої освіти на рівні практичного менеджменту залишається недостатньо дослідженим. Часто ці поняття сприймаються як автономні вектори, тоді як насправді культура є «рушійною силою», яка запускає механізм відповідальної поведінки організації. Формулювання цілей статті полягає у теоретичному аналізі корпоративної культури як внутрішнього чинника, що виступає підґрунтям соціальної відповідальності сучасного закладу загальної середньої освіти. Методика дослідження базується на системному підході, а також, порівняльного аналізу наукових джерел та узагальненні управлінського досвіду щодо формування ціннісно-орієнтованого середовища в освітніх установах та закладах середньої освіти.

Розглядаючи основний зміст дослідження, слід звернути увагу на те, що корпоративна культура є «внутрішнім ядром» закладу, що виходить далеко за межі символіки. Г. М. Тимошко зазначає, що саме організаційна культура визначає здатність закладу до самовдосконалення та адаптації [2, с. 48]. У контексті соціальної відповідальності це означає, що якщо в культурі закладу закладена цінність «антропоцентризму», то школа автоматично бере на себе відповідальність за безпеку, інклюзію та якість життя здобувачів освіти.

Соціальна відповідальність закладу освіти впроваджується через декілька рівнів: відповідальність за якість навчання, за ментальний стан колективу та за активну участь в розвитку спільноти. Як свідчать сьогоденні дослідження щодо політики соціальної відповідальності, фундаментом її реалізації є прозорість та етичність управління [3, с. 64]. Коли корпоративна культура закладу базується на довірі, педагогічний колектив стає активним учасником соціальних проєктів – від волонтерства до екологічних ініціатив. Вчитель, який відчуває свою приналежність до відповідальної спільноти, транслює ці ж цінності учням, що є критично важливим для формування свідомого суспільства.

Окремої уваги заслуговує роль інноваційного компоненту (наприклад, розвиток STEAM-освіти) як частини корпоративної культури. Це дозволяє закладу відповідати на запити ринку праці та готувати здобувачів освіти до глобальних вимог часу, що також є формою соціальної відповідальності перед підростаючим поколінням. Отже, соціально відповідальна поведінка навчального закладу є зовнішнім проявом його внутрішньої культурної зрілості [4, с. 25].

Таким чином, трансформація корпоративної культури є стратегічним завданням менеджменту освіти. Управлінська культура створює умови, за яких соціальна відповідальність органічно інтегрується в щоденну діяльність навчального закладу. Перспективним напрямком подальших наукових досліджень є розробка конкретних критеріїв оцінки впливу корпоративної культури на соціальний імідж школи та її конкурентну перевагу в сучасних кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Бодак В. А., Карамушка Л. М. Організаційна культура закладів загальної середньої освіти: психологічні аспекти управління : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2019. 184 с.

2. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Чернігів : Видавець Лозовий В. М., 2014. 232 с.

3. Політика та механізми реалізації соціальної відповідальності університетів України в умовах війни та під час повоєнного відновлення : наук. доп. / С. О. Сисоєва та ін. ; за ред. С. О. Сисоєвої. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 128 с.

4. Васильєва О. О., Кондратенко Н. О., Долгих Л. О. Розвиток соціальної відповідальності закладів вищої освіти України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.

5. Мисюк С. Б. Формування стилю корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу. *Управління школою*. 2014. № 29–30. С. 38–41.

Матеріал підготовлено у межах наукового проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення і збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни».

Зось-Кіор Микола Валерійович,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>

Гнатенко Ірина Анатоліївна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>

Святецький Владислав Васильович,

кандидат економічних наук, докторант,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ ЯК ЧИННИКА РОЗВИТКУ СТЕЙКХОЛДЕР- МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Формування педагогічного інтелекту викладача вищої школи набуває особливої актуальності в умовах повоєнної відбудови, коли система освіти виступає не лише середовищем підготовки фахівців, але й ключовим інституційним чинником відновлення соціально-економічного потенціалу держави. Сучасні трансформаційні процеси зумовлюють необхідність налагодження ефективної взаємодії між закладами вищої освіти та широким колом стейкхолдерів – державними органами, бізнесом, громадянським

суспільством, міжнародними партнерами. У цьому контексті педагогічний інтелект викладача стає важливим ресурсом забезпечення результативного стейкхолдер-менеджменту, що поєднує когнітивні, емоційні, комунікативні та етичні компоненти професійної діяльності.

Проблематика розвитку педагогічного інтелекту, інноваційного потенціалу викладача, а також управління взаємодією зі стейкхолдерами знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують питання освітнього менеджменту, цифровізації освіти, інституційної взаємодії та соціального партнерства. Зокрема, увага приділяється розвитку компетентностей викладача в умовах цифрового суспільства, формуванню інноваційного освітнього середовища, а також ролі університетів у сталому розвитку [1-3; 6]. Водночас питання інтеграції педагогічного інтелекту у механізми стейкхолдер-менеджменту в умовах повоєнної відбудови залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого наукового обґрунтування. Невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність системного підходу до визначення сутності педагогічного інтелекту як інтегративної характеристики викладача, здатної забезпечити ефективну взаємодію зі стейкхолдерами в умовах посткризового відновлення. Також потребують уточнення механізми формування та розвитку педагогічного інтелекту з урахуванням нових викликів, зокрема необхідності участі закладів освіти у відбудові економіки, соціальної інфраструктури та людського капіталу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і визначення практичних напрямів формування педагогічного інтелекту викладача вищої школи як чинника розвитку стейкхолдер-менеджменту у процесі повоєнної відбудови. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: уточнення сутності педагогічного інтелекту, визначення його структурних компонентів, а також встановлення його ролі у забезпеченні ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до трактування педагогічного інтелекту та стейкхолдер-менеджменту; системний підхід – для розгляду педагогічного інтелекту як цілісної багатокомпонентної системи; порівняльний аналіз – для виявлення особливостей розвитку освітніх практик у контексті повоєнної трансформації; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

У межах дослідження проведено анкетування 78 науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти України з метою оцінювання ролі педагогічного інтелекту у розвитку стейкхолдер-менеджменту в умовах повоєнної відбудови. Результати засвідчили, що 84,6% респондентів вважають педагогічний інтелект ключовою компетентністю сучасного викладача, яка безпосередньо впливає на ефективність взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

При цьому 72,3% опитаних зазначили, що найбільш значущим компонентом педагогічного інтелекту є комунікативна складова, що забезпечує ефективний діалог із представниками бізнесу, органів влади та громадського

сектору. Водночас 65,4% респондентів наголосили на важливості емоційного інтелекту як інструменту формування довіри у стейкхолдерських відносинах.

Близько 58,9% викладачів відзначили недостатній рівень сформованості навичок стейкхолдер-менеджменту у власній професійній діяльності, що свідчить про необхідність цілеспрямованого розвитку відповідних компетентностей. Разом з тим 76,1% опитаних підтримують доцільність впровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток педагогічного інтелекту в контексті післявоєнного відновлення.

Крім того, 69,2% респондентів вважають, що заклади вищої освіти повинні виступати активними платформами взаємодії зі стейкхолдерами у процесі відбудови, а викладачі – виконувати роль фасилітаторів цих процесів.

У результаті дослідження встановлено, що педагогічний інтелект викладача вищої школи доцільно розглядати як інтегративну характеристику особистості, що включає когнітивний, емоційний, комунікативний (здатність до ефективної взаємодії) та ціннісно-етичний компоненти [4-5]. Така структура забезпечує здатність викладача не лише передавати знання, а й виступати активним учасником процесів стейкхолдер-менеджменту. Доведено, що розвиток педагогічного інтелекту сприяє підвищенню якості комунікації зі стейкхолдерами, узгодженню інтересів різних груп, формуванню довіри та партнерських відносин, що є критично важливим у процесі повоєнної відбудови.

Обґрунтовано, що ключовими напрямками формування педагогічного інтелекту є: розвиток цифрових та комунікативних компетентностей, впровадження інноваційних освітніх технологій, підвищення рівня емоційного інтелекту, а також залучення викладачів до практик міжсекторальної взаємодії. Запропоновано розглядати заклади вищої освіти як платформи стейкхолдерської взаємодії, де викладач виконує роль фасилітатора, медіатора та агента змін.

Таким чином, формування педагогічного інтелекту викладача вищої школи є важливим чинником розвитку стейкхолдер-менеджменту у процесі повоєнної відбудови, оскільки забезпечує ефективну інтеграцію освітньої, наукової та соціальної діяльності. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання рівня педагогічного інтелекту, а також у формуванні практичних моделей його розвитку з урахуванням специфіки різних галузей знань і регіональних особливостей відновлення.

Список використаних джерел:

1. Вороніна, В. Л., & Іщейкін, Т. Є. (2024). Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*, (1), 3–8. <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/21>
2. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., Овсянніков, І. А., & Зайцев, М. Є. (2025). Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(1). <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/15>

3. Зось-Кіор, М. В., Гнатенко, І. А., & Демченко, Р. В. (2024). Забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в контексті цифрової трансформації системи управління якістю послуг. *Актуальні проблеми економіки*, (10), 193–203. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Mykola-Zos-Kior-Iryna-Hnatenko-Roman-Demchenko-193-203.pdf

4. Зось-Кіор, М. В., & Шабельник, С. С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*, (1), 52–57. <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/28>

5. Воронько-Невіднича, Т. В., Христенко, В. Ю., Подовінніков, Н. С., & Козуб, Р. О. (2025). Лідерський стиль та корпоративний імідж топ-менеджменту університетів у контексті стратегічного управління. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, (2(5)), 303–311. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-34S](https://doi.org/10.60022/2(5)-34S)

6. Gryshchenko, I., Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Martynova, L., & Martynov, A. (2021). Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 336–348. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p336>

Капшук Наталія Вікторівна,

Заступник директора з адміністративно-господарської роботи, методист Державний заклад «ВСП Київський транспортно-економічний фаховий коледж Національного транспортного університету»
м. Київ, Україна

ORCID [0009-0008-5192-2255](https://orcid.org/0009-0008-5192-2255)

Панасюк Валентин Анатолійович,

кандидат політичних наук, методист, викладач циклової комісії загальноосвітніх предметів, суспільних наук та історії
Державний заклад «ВСП Київський транспортно-економічний фаховий коледж Національного транспортного університету»
м. Київ, Україна

ORCID [0000-0003-4655-0553](https://orcid.org/0000-0003-4655-0553)

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ
ТА ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ**

ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні радикально трансформував умови функціонування закладів загальної середньої та вищої освіти, поставивши перед керівниками й педагогами завдання одночасного забезпечення безперервності навчального процесу, фізичної безпеки учасників освітнього середовища та збереження психоемоційної стійкості колективів.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю модернізації управлінських моделей, посилення психологічної компетентності викладачів і трансформації організаційної культури закладів освіти як ключових чинників інституційної резильєнтності в умовах підвищеної небезпеки, економічної нестабільності та інформаційно-психологічного тиску.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про активне вивчення окремих аспектів зазначеної проблематики. О. Дем'янишина і Л. Лукашенко дослідили особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки та економічної нестабільності [1]. Л. Зеленська та М. Васильєва емпірично довели, що організаційна культура ЗВО в умовах воєнного стану виконує охоронну, інтегруючу та адаптивну функції [2]. А. Стаднік та Л. Бутузова обґрунтували структуру психологічних компетентностей викладача вищої школи, виділивши особистісно-регулятивні, професійно-педагогічні, соціально-комунікативні та інформаційно-екологічні блоки з акцентом на резильєнтність і емоційний інтелект [3].

У проаналізованих джерелах простежується фрагментарність розгляду проблеми. Невирішеною частиною загальної проблеми є недостатня наукова інтеграція психологічних компетентностей педагогів з адаптивними управлінськими практиками та трансформацією організаційної культури закладів освіти як єдиного освітнього простору. Потребують подальшого опрацювання моделі, які б забезпечували синергію цих компонентів для запобігання професійному вигоранню та створення безпечного освітнього середовища.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та синтез психологічних компетентностей педагогічних працівників, адаптивних управлінських механізмів і трансформаційних змін організаційної культури закладів освіти як взаємопов'язаної системи забезпечення стійкості освітньої галузі в період воєнного стану. Методика дослідження ґрунтується на теоретичному аналізі та синтезі наукової літератури, контент-аналізі, порівняльному методі та узагальненні емпіричних матеріалів, представлених у досліджуваних джерелах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У кризовий період воєнного стану традиційна професійна майстерність педагога радикально доповнюється підтримувальною та «контейнуючою» функцією, коли викладач стає не лише транслятором знань, а й психологічною опорою для здобувачів освіти, допомагаючи їм долати тривогу, страх, невизначеність і посттравматичні реакції. А. Стаднік та Л. Бутузова детально розкривають цю трансформацію і пропонують чітку чотириблокову структуру психологічної компетентності викладача вищої школи.

Перший блок – особистісно-регулятивні характеристики, включає високорозвинений емоційний інтелект (усвідомлення та керування власними емоціями), резильєнтність як здатність швидко відновлюватися після стресу, психологічну стійкість (збереження продуктивності під час масованих атак і блекаутів), рефлексію та адаптивність мислення. Автори наголошують, що резильєнтність є фундаментом усієї системи професійних якостей і дозволяє педагогу не переносити власний страх чи тривогу на студентів.

Другий блок – професійно-педагогічні компетентності передбачає глибокі психологічні знання про закономірності сприйняття матеріалу в умовах стресу та травми, поінформованість щодо особливостей реагування учнів у кризі, а також постійну мотивацію до вдосконалення психологічних навичок через вебінари та курси стійкості.

Третій блок – соціально-комунікативні характеристики охоплюють фасилітацію та виконання «контейнуючої» функції, емпатійність і чутливість до емоційного стану аудиторії (особливо щодо ВПО та студентів, чії рідні на фронті), толерантність до невизначеності, індивідуальний підхід до дедлайнів, створення груп і каналів у месенджерах для підтримки відчуття єдності та спільної долі.

Четвертий блок – інформаційно-екологічні компетентності акцентує критичне мислення як захист від фейків і маніпуляцій, інформаційну гігієну (верифікація даних, обмеження споживання новин), а також ефективні практики відновлення ресурсу для запобігання емоційному вигоранню [3, с. 173–175].

Ця багаторівнева психологічна компетентність педагога стає безпосередньою основою для ефективного адаптивного управління закладами освіти. О. Дем'янишина і Л. Лукашенко підкреслюють, що в умовах бойових дій і економічної нестабільності керівник закладу загальної середньої освіти перетворюється з «тоталітарного адміністратора» на лідера-менеджера, який одночасно виконує низку критичних функцій [1, с. 3–5]. Він розробляє та постійно оновлює плани дій у надзвичайних ситуаціях, запроваджує гнучкі форми організації навчання (дистанційне, змішане, у бомбосховищах та укриттях), забезпечує психологічну підтримку через регулярні тренінги емоційного інтелекту, арт-терапію, майндфулнес і спеціальні програми для травмованих дітей. Керівник реалізує кадрову політику, спрямовану на збереження колективу попри вимушені переміщення, шукає додаткові джерела фінансування, мотивує батьків і педагогів, впроваджує інклюзивні практики та нові освітні курси (медіаграмотність, національна ідентичність, уроки безпеки в умовах війни, права людини). Автори зазначають, що школа стала справжнім «острівцем стабільності» і символом незламності: саме завдяки такій адаптивній моделі вдалося зберегти дистанційний зв'язок з 302889 українськими дітьми за кордоном і 35361 учнем на тимчасово окупованих територіях [1, с. 3].

Емпіричне підтвердження синергії цих процесів дає дослідження Л. Зеленської та М. Васильєвої, проведене у 2025 році серед 50 науково-педагогічних і адміністративних працівників Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Результати вражають: 84% респондентів мають стаж понад 10 років і формують потужне «ядро» носіїв традицій; 80% вважають морально-психологічний клімат основою життєздатності колективу; 82% відчули суттєве зростання взаємної підтримки й ідентифікують себе зі «сковородинівською родиною»; 94% позитивно оцінили зміни стилю керівництва. Водночас 84% працівників перейшли на дистанційний формат і цифрову комунікацію, що свідчить про швидку адаптивність, проте застаріла «паперова» бюрократія досі залишається головним бар'єром ефективності. Автори виділяють трансформацію функцій організаційної

культури: охоронна функція створює простір психологічної безпеки, інтегруюча – долає територіальну роз'єднаність, адаптивна – забезпечує швидке коригування освітнього процесу, мотиваційна – активізує патріотизм і місію служіння як потужні нематеріальні стимули, а комунікативна – формує культуру цифрової емпатії та асинхронної взаємодії [2, с. 2–5].

Синтез результатів трьох досліджень демонструє чітку ієрархічну синергію: психологічна компетентність педагога забезпечує «контейнуючу» функцію на рівні окремого заняття і студента, адаптивне управління реалізує цю підтримку на рівні всього закладу, а трансформована організаційна культура закріплює її на інституційному рівні, перетворюючи ЗВО на «ціннісну фортецю» і джерело колективного психологічного ресурсу. Саме така інтеграція дозволила українській освіті не просто вижити, а й суттєво модернізуватися: перейти до цифрових платформ, розширити інклюзію, посилити виховну складову та зберегти національну ідентичність навіть у найскладніших умовах.

Висновки. Психологічна компетентність викладачів, адаптивне управління закладами та трансформована організаційна культура утворюють єдину систему стійкості освітньої галузі в умовах воєнного стану. Їх інтеграція дозволяє не лише зберегти, а й модернізувати освітній процес. Перспективами подальших розвідок є розроблення комплексної моделі підготовки керівників і педагогів, що поєднуватиме психотренінги, цифрові інструменти управління та моніторинг організаційної культури.

Список використаних джерел

1. Дем'янишина О. А., Лукашенко Л. В. Управління закладами загальної середньої освіти в умовах підвищеної небезпеки та економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-71>
2. Зеленська Л. Д., Васильєва М. В. Організаційна культура ЗВО в умовах дії воєнного стану в Україні. *Педагогічна академія: наукові записки*. 2026. С. 1–16.
3. Стаднік А. О., Бутузова Л. П. Психологічні компетентності викладача вищої школи в період воєнного стану. *Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes»*. Zurich, 2026. С. 171–177.

Курепін Вячеслав Миколайович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання
Миколаївський національний аграрний університет,
Миколаїв, Україна;
ORCID ID:0000-0003-4383-6177

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

В умовах посилення безпекових викликів і сучасних динамічних трансформацій особливої актуальності набувають питання ефективного

управління освітніми установами у ситуаціях невизначеності та нестабільності їх функціонування, а також забезпечення належної якості освітнього процесу. Традиційні моделі управління у цих умовах виявилися недостатньо ефективними, що зумовило необхідність їх переосмислення та адаптації до нових реалій. Невизначеність змусила керівництво освіти змінити процеси стратегічне планування, приймати швидкі управлінські рішення щодо забезпечення якості освітнього процесу.

Проблема полягає в необхідності визначення гнучких, адаптивних управлінських підходів, які б забезпечували стійкість освітніх установ до зовнішніх впливів, зокрема викликів воєнного часу. Водночас існує потреба у управлінні практичними механізмами реалізації безпекових заходів, викликами невизначеності та мінімізувати ризики [1, с. 84]. Враховуємо недостатній рівень готовності управлінських кадрів до роботи в умовах невизначеності, відсутність універсальних моделей адаптивного управління, обмеженість ресурсів, які суттєво ускладнюють вирішення зазначених проблем.

Ця проблематика є важливою, важливим є завдання пов'язані з розробкою сучасних концепцій управління освітніми установами, удосконаленням механізмів стратегічного та антикризового управління. Необхідні інноваційні управлінські технології та розвиток професійних компетентностей керівника [1, с. 131], які будуть сприяти стійкому розвитку освітніх закладів в умовах невизначеності.

Сучасні наукові дослідження та публікації засвідчують активізацію інтересу до проблем управління освітніми установами в умовах воєнного стану. Науковці Г. Кашина [1], О. Лимар [4] вказують на невизначеності в освітньому середовищі, посилення кризових явищ, наявність воєнних ризиків та загроз в організації навчання молоді.

Низка праць присвячена переосмислення ролі керівника закладу освіти в умовах невизначеності. Дослідження науковців І. Бацуровської [1], В. Іваненко [3], Д. Курепін [5] підкреслюють важливість формування управлінської компетентності, здатності до прийняття рішень в умовах ризику та небезпек, а також розвитку адаптивного мислення керівників. Суттєвий внесок у розв'язання проблеми зроблено у працях, присвячених адаптивному та трансформаційному лідерству.

Сучасні дослідження Н. Доценко [8], О. Самойленко [6] обґрунтовують необхідність переходу від традиційних управлінських моделей до адаптивних стратегій, які передбачають гнучкість, мобілізацію колективу та ефективне реагування на кризові ситуації. У наукових роботах акцентується увагу на впровадженні адаптивного планування, стратегічного моніторингу, ризик-менеджменту.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері управління закладами освіти, проблема функціонування установ в умовах невизначеності залишається недостатньо розробленою. Бракує системного обґрунтування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити ефективне прийняття рішень. Недостатньо дослідженими є механізми інтеграції стратегічного та антикризового управління.

Метою нашого дослідження є обґрунтування та узагальнення методів управління освітніми закладами в умовах невизначеності. Аналіз ефективних механізмів адаптивного та антикризового управління, джерел невизначеності в освітньому середовищі; охарактеризувати сучасні управлінські підходи до функціонування закладів освіти в умовах ризику; визначити інструменти підвищення стійкості та ефективності управлінських рішень.

В умовах невизначеності воєнного стану освітні установи відчують доволі суттєві складності [7, с. 7]. Трансформаційні процеси невизначеності у економічному середовищі держави, безпекові виклики впливають на функціонування системи освіти, зокрема змінюють традиційні підходи до організації управлінської діяльності. У таких умовах від керівників освітніх закладів вимагається швидке реагування на зміни та прийняття управлінських рішень в умовах підвищеного ризику та браку часу.

Стратегічне планування ускладнюється невизначеністю, але від керівника очікується гнучкість в управлінських рішеннях та здатність до адаптації освітнього процесу відповідно до нових реалій та ризиків. В ситуації обмеженої інформації та обмеженого часу керівник змушений здійснювати пошук інноваційних підходів до управління, активізувати внутрішні ресурси освітньої установи, посилювати роль комунікаційних зв'язків між усіма учасниками освітнього процесу. Він повинен ефективно управляти освітнім закладом, поєднувати стратегічне бачення, оперативність прийняття рішень, оновлювати управлінські практики з урахуванням умов невизначеності та ризикової обстановки.

При управлінні освітніми установами керівнику необхідно володіти об'єктивною характеристикою зовнішнього та внутрішнього середовища, достовірною та своєчасною інформацією. Важлива варіативність умов функціонування та точне прогнозування наслідків управлінських рішень [2, с. 56]. Багатоваріантність розвитку подій, широке коло динамічних змін та підвищений рівень ризику зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління освітніми установами.

Вплив невизначеності в управлінських процесах зумовлює перехід від жорстко регламентованих моделей управління до адаптивних. Необхідність оперативного реагування на зовнішні виклики, гнучкість управлінських структур повинна бути орієнтована на швидке коригування стратегій та тактик діяльності закладу освіти. Особливого значення набувають розвиток аналітичних компетентностей керівників, апробація цифрових технологій для обробки інформації та підтримка управлінських рішень. Необхідне в умовах невизначеності формування організаційної безпекової культури, здатної забезпечити стійкість та ефективність функціонування освітнього закладу.

У кризових умовах функціонування освітніх установ обумовлено обмеженістю ресурсів та необхідністю швидкого реагування на непередбачувані виклики та загрози. Кризові явища воєнного часу трансформують звичні умови діяльності закладів освіти: порушуються усталені управлінські та освітні процеси, виникає потреба в оперативному перегляді організаційних рішень та пріоритетів розвитку стратегій освітнього закладу. Освітні установи змушені

функціонувати в режимі постійної адаптації, поєднуючи стратегічні орієнтири з тактичними практиками антикризового характеру [5, с. 374].

Нестабільність зовнішнього середовища, кризові умови посилюють роль управлінської гнучкості, децентралізації прийняття рішень та підвищення автономії структурних підрозділів. У діяльності закладів зростає необхідність цифровізації освітнього процесу. Очевидно, що вона забезпечить безперервність та безпечність навчання та комунікації між учасниками освітнього середовища, збереже якість освіти за умов змін форматів навчання та забезпечення ефективної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Актуальною є психологічна підтримка учасників освітнього процесу [4, с. 19].

Кризові умови виступають каталізатором сучасних підходів до управління освітніми установами, стимулюючи впровадження інноваційних управлінських підходів та підвищення їхньої організаційної стійкості. Формування більш гнучких та адаптивних управлінських систем відбувається на тлі динамічних змін та умов невизначеності та ризику для учасників освітнього процесу.

У цьому контексті гнучкі моделі управління здатні швидко реагувати на зміни, вони модифікують внутрішні процеси та ефективно перерозподіляють ресурси відповідно до актуальних потреб закладу освіти. Їх ґрунтування на засадах відкритості, децентралізації, командної взаємодії, орієнтації на результат сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Під впливом динамічних змін стратегічне планування трансформується із жорстко фіксованого процесу в динамічний інструмент та набуває нових характеристик здатних коригувати цілі, пріоритети та стратегії розвитку, враховуючі зміни зовнішньої середовища. Ключовою характеристикою управління освітніми установами виступає адаптивність, яка забезпечує здатність організації не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати власну траєкторію розвитку.

Умови невизначеності суттєво трансформують роль керівника закладу освіти. На перший план виходить ознаки стратегічного лідерства. Керівник це не лише адміністратор, а рішучий ініціатор змін, здатний формувати бачення майбутнього та мобілізувати колектив до нових досягнень у завданнях та стратегіях розвитку, незважаючи на обмеженість інформації, часу на виконання завдань й поставлених цілей та підвищений рівень ризику.

Лідерські якості керівника набувають особливого значення, зокрема здатність до стратегічного мислення, емоційна стійкість, комунікативна компетентність та готовність до різнопланових інновацій. У ситуації невизначеності від керівника вимагається високий рівень аналітичності, інтуїції та відповідальності за наслідки обраних дій. Не буде зайвою поєднання раціонального аналізу із гнучкістю мислення, які будуть забезпечувати оперативне реагування на зміни та мінімізацію можливих ризиків. Обов'язковою умовою дій керівника є відповідальність, яка повинна бути набуває системною, охоплювати не лише результати діяльності установи, а й добробут учасників освітнього процесу, якість освіти та дотримання етичних норм.

Ключовим інструментом адаптації освітніх установ до динамічних змін і умов невизначеності, зрозуміло є цифровізація як освітнього процесу [8, с. 5] так

і управлінських процесів. Вона забезпечує прозорість прийняття рішень та оперативність обробки інформації. Інтеграція цифрових технологій у систему управління сприяє створенню єдиного інформаційного простору, що дозволяє оптимізувати комунікацію між учасниками освітнього процесу. Також можливий моніторинг діяльності в реальному часі, це забезпечує швидке реагування на зовнішні виклики. Цифрові інструменти стають не лише допоміжним ресурсом, а й стратегічним фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності освітніх установ.

Водночас впровадження цифрових технологій актуалізує проблему кібербезпеки [7, с. 262]. Використання хмарних сервісів та дистанційних форм взаємодії підвищує ризики несанкціонованого доступу, витоку інформації та кібератак. Необхіден захист інформаційних ресурсів, формування культури безпечної цифрової поведінки та впровадження комплексних систем кіберзахисту. Зауважимо, цифровізація управління освітою, поєднана з належним рівнем кібербезпеки, створює передумови для ефективного функціонування освітніх установ в умовах сучасних викликів.

Отже, в умовах невизначеності характер управлінських рішень повинен бути гнучким, адаптивним та стійким до ризиків й небезпек. Важливо поєднувати стратегічні та антикризові підходи, активне впровадження цифрових технологій як інструмент підвищення ефективності управлінської діяльності закладом освіти. Доведено, ключова роль у забезпеченні результативності функціонування освітніх установ належить керівнику, який здатний діяти в умовах ризику, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати розвиток у нестабільних й ризикових обставинах.

Перспективи дослідження полягають у розробці та апробації моделей адаптивного та антикризового управління, удосконалення механізмів стратегічного планування з урахуванням динаміки ризиків та небезпек воєнного характеру. Потребує подальше вивчення цифровізації управлінських процесів, зокрема впливу сучасних інформаційних технологій на якість управлінських рішень та забезпечення кібербезпеки в освітніх установах.

Список використаних джерел

1. Бацуровська І. В., Кашина Г. С., Курепін В. М. Інтеграція сучасних освітніх технологій, системи якості вищої освіти та принципів безпеки життєдіяльності у підготовці фахівців. *Перспективи та інновації науки. Серія : Педагогіка. Психологія. Медицина*. 2025. № 3(49). С. 119–136. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20873>.
2. Іваненко В. С. Деякі методи оцінки професійних ризиків. *Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти* : матеріали Усеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Біла Церква, 26 жовтня 2022 р. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. С. 55–59. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>.
3. Іваненко В. С. Розвиток управлінських компетенцій майбутніх викладачів-менеджерів в освітніх закладах України. *Цифрові інновації та соціальні трансформації в освіті та професійному середовищі* : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 листопада 2024 р.). Ч.

2. Київ : АПСВТ, 2024. С. 81–85.
<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19659>
4. Іваненко В. С. Стресостійкість, як вид психологічної особистості. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості : тези доповідей за результатами тематичного «круглого столу»*, м. Миколаїв, 9 грудня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 18–20. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12066>.
5. Курепін В. М., Курепін Д. В., Іваненко В. С. Цивільний захист: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм здобуття вищої освіти. Миколаїв : МНАУ, 2025. 491 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20130>.
6. Курепін В. М., Самойленко О. О., Бацуровська І. В. Кібербезпека цифрового освітнього середовища як складова системи безпеки праці та життєдіяльності. *Суспільство та національні інтереси: журнал*. 2025. № 11(19). С 255–268. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-255-267](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-255-267).
<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22584>.
7. Batsurovska I.V. The Impact of the War in Ukraine on the Study Results at an Agricultural University. *Tréma*. 2023. № 60. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15314>.
8. Batsurovska, I. V., Dotsenko, N. A., Lyman, O. O., Gorbenko, O. A. (2024). Implementation of open educational resources in the context of student-centred approach. *Educational Dimension*. <https://doi.org/10.55056/ed.807>. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19059>.

Петрик Крістіна Юріївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри педагогіки,

Бердянський державний педагогічний університет,

м. Запоріжжя, Україна <https://orcid.org/0000-0003-0615-5217>

Скляр Ірина Альбертівна,

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти спеціальності

A1 Освітні науки факультету

психолого-педагогічної освіти та мистецтв,

Бердянський державний

педагогічний університет,

м. Запоріжжя, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-1129-2205>

УЗГОДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАКТИК У СИСТЕМІ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Функціонування закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища визначається здатністю забезпечувати системну узгодженість педагогічних практик із управлінськими рішеннями та стратегічними орієнтирами інституційного розвитку. Ускладнення структури освітніх програм,

варіативність методів навчання та підвищення вимог до результатів освіти формують ситуацію, у якій окремі компоненти освітнього процесу функціонують автономно, не утворюючи цілісної дидактичної системи. Унаслідок цього виникає розрив між задекларованими результатами навчання, змістом освітніх компонентів, організацією освітньої діяльності та процедурами оцінювання, що знижує керованість освітнього процесу і ускладнює досягнення запланованих результатів. У площині освітнього менеджменту ця проблема набуває системного характеру як порушення логіки управління якістю освіти, оскільки відсутність узгодженості педагогічних практик обмежує ефективність інституційних змін та результативність управлінських впливів.

Метою дослідження стало теоретичне обґрунтування узгодження педагогічних практик як управлінського феномена у системі освітнього менеджменту закладів вищої освіти та визначення механізмів його забезпечення. Завданнями дослідження визначено аналіз структурних взаємозв'язків між результатами навчання, методами викладання та оцінювання, уточнення ролі управлінських інструментів у забезпеченні їх узгодженості, а також визначення організаційних умов, за яких узгодження педагогічних практик виступає чинником підвищення якості освітнього процесу.

Узгодження педагогічних практик доцільно трактувати як системний процес інтеграції ключових компонентів освітньої діяльності у межах єдиної логіки досягнення результатів навчання. Концептуальну основу цього підходу становить модель «*constructive alignment*», яка передбачає функціональну відповідність між освітніми цілями, видами діяльності студентів та процедурами оцінювання [3]. Її застосування забезпечує внутрішню узгодженість освітнього процесу, підвищує його прозорість і керованість на рівні освітніх програм. У такій інтерпретації узгодження виступає не лише дидактичним принципом, а й інструментом управління якістю освіти.

Водночас у системі освітнього менеджменту узгодження педагогічних практик набуває управлінського виміру, оскільки охоплює взаємодію дидактичного та організаційного рівнів. Забезпечення такої узгодженості передбачає координацію стратегічного планування, проєктування освітніх програм, організації освітнього процесу та функціонування систем внутрішнього забезпечення якості освіти [2]. За відсутності такої координації навіть методично обґрунтовані педагогічні рішення втрачають ефективність через їх невідповідність інституційним цілям і управлінським механізмам.

Управлінський вимір узгодження педагогічних практик проявляється через їх багаторівневу організацію, що охоплює макрорівень освітньої політики, мезорівень інституційного управління та мікрорівень реалізації освітнього процесу. Невідповідність між цими рівнями спричиняє структурні дисбаланси, за яких стратегічні орієнтири не транслиються у педагогічну практику, а локальні дидактичні рішення не інтегруються у систему управління якістю освіти. Забезпечення міжрівневої узгодженості виступає передумовою функціонування закладу вищої освіти як цілісної системи.

Практична реалізація узгодження педагогічних практик пов'язана з переходом від декларативного визначення результатів навчання до їх

операціоналізації у змісті освітніх компонентів, методах навчання та інструментах оцінювання. Це передбачає структурування компетентнісних результатів, добір відповідних педагогічних технологій, а також розроблення критеріїв оцінювання, що відображають рівень їх досягнення [4]. Емпіричні дослідження свідчать, що узгодженість цих компонентів забезпечує вищий рівень сформованості компетентностей і сприяє поглибленню освітньої діяльності здобувачів [3; 5].

Особливу роль у забезпеченні узгодженості педагогічних практик відіграє система оцінювання, яка виступає інтегрувальним елементом освітнього процесу. Саме через оцінювання відбувається перевірка відповідності між запланованими результатами навчання та фактичними досягненнями здобувачів. Невідповідність інструментів оцінювання заявленим цілям навчання нівелює ефективність педагогічних практик, що засвідчує необхідність їх системного узгодження.

На інституційному рівні це передбачає інтеграцію процесів узгодження у систему управління якістю освіти, зокрема механізми зворотного зв'язку між результатами освітньої діяльності та управлінськими рішеннями, а також формування єдиних підходів до проєктування, реалізації та моніторингу освітніх програм [1]. У такій конфігурації узгодження педагогічних практик виступає структурним елементом системи освітнього менеджменту.

Неузгодженість педагогічних практик формує системні ризики, серед яких ключовими є зниження валідності оцінювання освітніх результатів, формування фрагментарних компетентностей і втрата керованості освітнього процесу. У довгостроковій перспективі це призводить до зниження довіри до освітніх програм та їх невідповідності вимогам ринку праці, що переводить проблему узгодження у площину інституційної ефективності закладу вищої освіти.

Істотно ускладнює проблему узгодження педагогічних практик й цифровізація освітнього середовища, оскільки спричиняє асинхронність освітньої взаємодії, фрагментацію навчального контенту та варіативність каналів комунікації. Використання цифрових платформ, онлайн-курсів і змішаних форматів навчання формує багаторівневу структуру освітнього процесу, у межах якої окремі компоненти можуть розвиватися автономно. За таких умов забезпечення узгодженості між цілями навчання, методами їх реалізації та інструментами оцінювання потребує розширення управлінських механізмів координації, що виходять за межі традиційного дидактичного проєктування.

Сучасні тенденції розвитку вищої освіти, зокрема впровадження гнучких освітніх траєкторій, індивідуалізація навчання та модульна організація освітніх програм, додатково ускладнюють забезпечення узгодженості педагогічних практик. Розширення можливостей вибору освітніх компонентів і форматів навчання підвищує складність координації освітнього процесу, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління.

Отже, узгодження педагогічних практик у системі освітнього менеджменту закладів вищої освіти доцільно трактувати як інтегративний управлінський механізм, що забезпечує функціональну єдність педагогічних і управлінських процесів. Його ефективність визначається рівнем інституційної

координації, здатністю до операціоналізації результатів навчання та наявністю механізмів внутрішнього забезпечення якості освіти. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням індикаторів оцінювання рівня узгодженості педагогічних практик і моделюванням управлінських рішень, спрямованих на їх системну інтеграцію у діяльність закладів вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Вдосконалення викладання у вищій освіті: теорія та практика: монографія за наук. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 255 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/TE.2023>.
2. Fullan M. The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press, 2016. 291 p. http://books.google.it/books?hl=ru&lr=&id=YxGTCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=The+New+Meaning+of+Educational+Change&ots=Y2fzAkoM0g&sig=5XRIVA1CXgo6SDaYIa_34Jge1eA&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20New%20Meaning%20of%20Educational%20Change&f=false.
3. Hristov S., Nakov D., Miočinović J. Constructive alignment between objectives, teaching and learning activities, student competencies and assessment methods in higher education. *Journal of Agriculture and Plant Sciences*. 2024. Vol. 21, no. 2. P. 21–36. DOI: <https://doi.org/10.46763/JAPS23212021h>.
4. Lawrence J. E. The application of constructive alignment theory in designing a curriculum unit in information systems. *The Educational Review*. 2023. Vol. 7, no. 4. P. 471–482. DOI: <http://dx.doi.org/10.26855/er.2023.04.015>.
5. Rajadurai S., Hebballi T., Sharif Z., Kukreja G. K., Derdour I. Evaluating the constructive alignment of learning objectives within haptics simulation in the dental undergraduate curriculum. *International Dental Journal*. 2025. Vol. 75, no. 1. P. 273–278. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.identj.2024.10.002>.

Сура Наталія Анатоліївна,

доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри іноземних мов

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Лубни, Україна

sura.natalia@ukr.net

[https:// orcid.org/0000-0001-8569-3990](https://orcid.org/0000-0001-8569-3990)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ТРЕНДИ У ВИКЛАДАННІ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ

Динамічний розвиток інформаційного суспільства зумовлює трансформацію вимог до організації та якості освітнього процесу у закладах вищої освіти (ЗВО). Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у ЗВО дозволяє створювати нові управлінські функції в освітньому процесі, модернізувати навчальні структури та освітнє середовище, забезпечити безперешкодний доступ до цифрових ресурсів, що суттєво змінює формат комунікації викладачів та студентів.

За останні кілька років трансформація управління системою освіти із використанням цифрових технологій відбувається вельми швидкими темпами. Раніше такі технології були характерні переважно для приватних і провідних державних навчальних закладів, однак нині вони інтегровані в освітніх установах майже всюди [1]. Взаємодоповнення між технологічно вдосконаленим навчанням (technology-enhanced learning, TEL) і традиційними підходами до викладання англійської мови стає все більш помітним [4; 6].

Не менш цікавим напрямом досліджень є використання штучного інтелекту в освіті – це сучасний тренд, що перетворює освітній процес та змінює підходи до управління освітою. Завдяки надзвичайній швидкості обробки даних та аналізу, штучний інтелект стає неоціненим інструментом для покращення доступності, ефективності та індивідуалізації навчання [5].

Незважаючи на певну кількість досліджень, присвячених цифровізації освіти, недостатньо розкритими, з нашої точки зору, залишаються питання взаємозв'язку цифрової трансформації управління освітою та формування нових освітніх трендів у викладанні англійської мови у ЗВО.

Мета статті – проаналізувати особливості цифрової трансформації управління освітою та визначити її вплив на формування сучасних трендів у викладанні англійської мови, а також окреслити перспективи використання цифрових управлінських рішень для підвищення ефективності іншомовної підготовки.

Для досягнення мети використано комплекс теоретичних методів: аналіз і синтез науково-педагогічної літератури, порівняльний та системний аналіз – для визначення сутності цифрової трансформації управління освітою; узагальнення – для виокремлення сучасних трендів у викладанні англійської мови; контент-аналіз освітніх ресурсів; метод прогнозування – для окреслення перспектив подальшого розвитку досліджуваної проблеми.

У науковій літературі [3] цифрова трансформація трактується як технологічна еволюція, що спричиняє стратегічні зміни в організаційній інфраструктурі та операційній діяльності. В управлінні ЗВО ці процеси враховують особливості освітнього середовища та формують передумови переходу до моделі «цифрового університету», який характеризується інтеграцією цифрових технологій у всі напрями діяльності. З управлінської точки зору це передбачає трансформацію освітніх послуг, процесів прийняття рішень, дослідницької підтримки та інших бізнес-процесів. Водночас ключового значення набуває поєднання цифрових технологій з людськими та культурними чинниками для створення якісного освітнього середовища. Отже, цифрова трансформація управління ЗВО охоплює структуру університету, послуги для студентів і персоналу, а також технологічний розвиток структурних підрозділів, що зумовлює потребу в постійних інвестиціях для розвитку цифрових компетентностей [3].

Цифрова трансформація управління освітою відкриває нові можливості для модернізації процесу викладання англійської мови. Зокрема, використання технологій доповненої реальності сприяє створенню інтерактивного освітнього середовища ЗВО, що забезпечує більш глибоке засвоєння навчального матеріалу

та підвищує рівень залученості студентів. Водночас інтеграція інструментів штучного інтелекту в управлінські та освітні процеси ЗВО дозволяє викладачам реалізувати стратегії цифрової оптимізації та персоналізовані підходи до навчання, значно підвищуючи ефективність іншомовної професійної підготовки здобувачів.

З огляду на інноваційний освітній менеджмент, доцільно, на нашу думку, розглянути стратегії цифрової оптимізації викладання англійської мови у ЗВО [2, с. 1896–1897].

Онлайн-платформи та мобільні додатки:

Duolingo: Універсальність щодо рівня початкових компетенцій, можливість відстеження власного прогресу та отримання миттєвого фідбеку, що є стимулом для безперервного самовдосконалення;

Memrise: Спеціалізується на процесах вивчення фраз та окремих слів за допомогою методів повторення та запам'ятовування, що дозволяє суттєво покращити лексичні навички та розширити словниковий запас. Передбачено варіації курсів як для вдосконалення різнорівневих навичок.

Дистанційне навчання:

HUMAN: Зручна система для проведення занять, перевірки самостійно виконаних завдань, зворотнього зв'язку та комунікації;

MOODLE: Навчальна платформа, де є змога представляти навчальний матеріал у різних форматах (текст, презентація, відеоматеріал, веб-сторінка), проводити тестування та опитування відкритого та закритого типу.

Гейміфікація:

Дидактична гра «Anitemdescription»: Зосереджена на описі слова чи словосполучення, які вказані на інтерактивних картках;

Дидактична гра «Chainstory»: Гра на логіку та індивідуалізацію;

Дидактична гра «Grabaminute»: Гра, в якій надається 1 хвилина для ефективної репрезентації слова, що написано на інтерактивній карті.

Інтерактивні технології:

Liveworksheets: Дає змогу трансформувати традиційні аркуші на інтерактивні онлайн-вправи: вправи на перетягування чи об'єднання, розмовні вправи за допомогою мікрофона;

Аудіовізуалізація Padlet: Віртуальна стіна для прикріплення файлів, фото, заміток, посилання на інтернет-сторінки;

Інтелектуальні карти та сиквейн (Draw.io): Створення інтелект-карт, блок-схем, презентацій, нескладної інфографіки) [2, с. 1896–1897].

Сучасні цифрові ресурси, зокрема платформи з інтерактивними відео-уроками, аудіо-та текстовими матеріалами, такими як BBC Learning English, Khan Academy, Quizlet, стають складниками цифрової інфраструктури ЗВО.

Мобільні додатки для вивчення іноземних мов, розвитку грамотності, навичок читання та творчого письма набувають дедалі все більшої популярності. Зокрема, сервіс Grammarly використовує алгоритми штучного інтелекту для автоматичного виявлення граматичних помилок і надання рекомендацій щодо вдосконалення стилю письма.

Окремі платформи, наприклад LinguaLeo, передбачають залучення до створення власного навчального контенту, що відповідає трендам персоніфікованого навчання та підтримується сучасними управлінськими освітніми стратегіями.

Таким чином, цифрова трансформація управління освітою є важливим чинником модернізації освітнього середовища ЗВО та переходу до моделі «цифрового університету», що інтегрує технології у всі напрями діяльності. А інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів штучного інтелекту у контекст професійної іншомовної підготовки значною мірою впливає на якість викладання англійської мови у ЗВО, завдяки персоналізації навчання, адаптації освітнього контенту до індивідуальних потреб здобувачів освіти, оптимізації контролю навчальних досягнень, розвитку цифрових компетентностей суб'єктів навчання та формуванню гнучкої освітньої екосистеми.

Зокрема, подальшого наукового опрацювання потребують питання впливу управлінських цифрових рішень на методику викладання іноземних мов, професійну діяльність викладача, персоналізацію освітнього процесу, а також ефективність упровадження інноваційних підходів до професійної іншомовної підготовки.

Список використаних джерел

1. Барна О.В., Кузьмінська О.Г. Визначення готовності закладу вищої освіти до цифрової трансформації. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції, 30 квітня 2020 р. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка. С. 92–94.

2. Зайцева К. І., Шульга Н. В., Погранична Н. М. Цифрова модернізація процесу викладання англійської мови у закладах вищої освіти: перспективи та виклики. *Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 10(50). С. 1893–1903. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-1893-1903](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-1893-1903)*

3. Кизим М. О., Юрченко О. К. Особливості цифрової трансформації в управлінні закладами вищої освіти України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. С. 82–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-61>

4. Кіт Н., Чепурна М., Яциняк О. Інноваційні методики викладання англійської мови у ЗВО. *Вісник науки та освіти*. 2023. №3(9). С. 193–205. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3\(9\)-193-205](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3(9)-193-205)

5. Пасічник О. Штучний інтелект. URL: <https://osvita.ua/school/method/91077/>

6. Слухенська Р. В., Буртник Б. Я., Куковська В. І., Куковська І. Л., Марценяк І. В. Сучасні комунікативні методики вивчення іноземної мови у ВНЗ. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 80. Т. 2. С. 165–168. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.80.2.33>

7. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Бейко Віталій Володимирович,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 Публічне
управління та адміністрування освітньої програми
«Територіальне управління та місцеве самоврядування»
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Лубни, Україна

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

В умовах повномасштабної війни та складних євроінтеграційних процесів ефективність державного управління набуває екзистенційного значення. В цих умовах психологічний клімат в колективі стає інструментом запобігання професійній деформації. Функціонування публічної служби сьогодні супроводжується безпрецедентним рівнем стресу, невизначеності та ризиком емоційного вигорання персоналу. Забезпечення стійкості державних інституцій неможливе без створення здорового соціально-психологічного клімату (СПК), який є фундаментом для згуртованості колективів та утримання кваліфікованих кадрів. Як підтверджують результати актуальних досліджень, кризові умови вимагають відходу від жорстко авторитарних моделей управління до політики відкритого діалогу. Науковцями доведено, що внутрішній клімат установи безпосередньо впливає на ефективність праці. Емоційно виснажений службовець не здатний на якісний сервіс. Відносини в колективах, попри регламентацію посадовими інструкціями, положеннями та іншими організаційними та розпорядчими документами (регламентами роботи, розпорядженнями, угодами тощо), формуються під впливом як зовнішніх обставин, так і з урахуванням внутрішніх факторів (потреб, можливостей, переконань як складових соціально-психологічного клімату колективу).

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективах органів публічної влади необхідно для забезпечення їх ефективного функціонування, оскільки діяльність публічних службовців відбувається під дією екстремальних стрес-факторів.

Дослідження, проведене із застосуванням стратегії змішаних методів (анкетні опитування, невключене спостереження та аналіз кадрової документації), дозволило виявити специфіку групової динаміки на прикладі Управління з питань ветеранської політики Калуської міської ради. Специфіка діяльності цього органу, зокрема інтенсивна комунікація з вразливими групами населення, організація груп психологічної підтримки для родин зниклих безвісти

військовослужбовців та супровід ветеранів, створює умови підвищеного психоемоційного навантаження на посадових осіб.

У ході аналізу з'ясовано, що ключовими деструктивними факторами для психологічного клімату в досліджуваному органі є надмірне робоче навантаження, неритмічність праці та розмитість посадових обов'язків в умовах постійного кризового менеджменту. Крім того, недосконалий індивідуальний стиль керівництва (переважно директивний) за умови довготривалого використання виступає каталізатором конфліктів, що посилюється втомою від емпатії та емоційним виснаженням фахівців, які щоденно взаємодіють із травмованими війною громадянами.

Для подолання цих викликів нами розроблено комплексну модель оптимізації соціально-психологічного клімату. Вона базується на трьох ключових пріоритетах. Перший це трансформація лідерства: перехід до підтримуючого (демократичного) стилю керівництва, що гарантує залученість службовців до прийняття рішень та об'єктивне оцінювання їхнього внеску. Другий - посилення внутрішніх комунікацій: формування культури довіри через регулярне прозоре інформування, що мінімізує стан невизначеності та запобігає поширенню деструктивних чуток. Третій - системна профілактика вигорання: запровадження постійного моніторингу емоційного стану колективу, чітка регламентація функцій та застосування супервізійних практик для психологічного розвантаження.

Таким чином, ми довели, що формування позитивного психологічного клімату в органах публічної влади виступає критичним елементом збереження кадрового потенціалу та інституційної спроможності держави. Апробація запропонованої моделі підтверджує, що цілеспрямована робота з міжособистісними відносинами, прозора комунікація та емпатичне лідерство здатні суттєво пом'якшити вплив зовнішніх загроз та підвищити адаптивність публічної служби в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Бойко О. П. Соціально-психологічний клімат в колективі як чинник ефективності діяльності державного органу. *Публічне управління: теорія та практика*. 2018. № 2. С. 45–52.
2. Менеджмент персоналу в органах публічної влади : навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 236 с.
3. Хаст Л. Г., Ємельяненко Л. М. Стрес-менеджмент у професійній діяльності державних службовців. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 34–39.

Дорогий Ярослав Юрійович,
доктор технічних наук, професор,
завідувач кафедри штучного інтелекту та кібербезпеки
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»,
м. Дрогобич, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3848-9852>
Дорога-Іванюк Олена Олександрівна,
старший викладач
Пологівська гімназія Ковалівської громади Київської області,
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3640-6312>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасні соціокультурні трансформації, зумовлені швидким розвитком штучного інтелекту, кардинально змінюють парадигму управління. ШІ бере на себе рутинні аналітичні завдання, оптимізує процеси та прогнозує тенденції, однак залишає за лідером найскладнішу частину – роботу з людьми в умовах невизначеності, емоційного вигорання та культурних зрушень. Традиційні моделі лідерства вже недостатні: потрібен новий підхід, що поєднує трансформаційне лідерство з високим рівнем емоційного інтелекту.

Метою тез є теоретичне обґрунтування та практичне розкриття ролі ЕІ як каталізатора трансформаційного лідерства в епоху ШІ. Завдання: проаналізувати теоретичні основи ЕІ та ТЛ; визначити виклики ШІ для лідерства; розкрити механізми їхньої інтеграції; сформулювати рекомендації для практики управління.

Теоретичні основи емоційного інтелекту та трансформаційного лідерства. Емоційний інтелект, за концепцією Д. Гоулмана, складається з п'яти ключових компонентів: самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок. Ці елементи дозволяють лідеру не лише розуміти власні емоції, але й ефективно впливати на емоційний стан команди, запобігати конфліктам і створювати атмосферу довіри. Трансформаційне лідерство, розроблене Б. Бассом, базується на чотирьох «І»: ідеалізований вплив (харизма), натхнення мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуальний підхід до кожного працівника [1].

Наукові дослідження одноставно підтверджують прямий позитивний зв'язок між ЕІ та ТЛ. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють кращі результати в натхненні команд, зниженні опору змінам і підвищенні загальної залученості персоналу. У контексті сучасних організацій ЕІ стає не «м'якою» навичкою, а стратегічним фактором конкурентоспроможності, особливо коли трансформаційні ініціативи вимагають від людей емоційної стійкості та готовності до постійних змін [2].

Виклики епохи штучного інтелекту для лідерства. Штучний інтелект радикально трансформує робочі процеси, автоматизуючи рутинні операції та надаючи аналітичні інструменти в реальному часі. Водночас він породжує нові психологічні ризики: емоційну відстороненість у гібридних командах, страх

втрати робочих місць, цифрове вигорання та дефіцит живої взаємодії. Лідери змушені одночасно керувати алгоритмами і людьми, підтримувати психологічну безпеку в умовах невизначеності та розвивати компетенції, яких ІІІ принципово не має [3].

Особливо гостро ці виклики проявляються в ІТ-сфері та українських компаніях, які активно впроваджують цифрові трансформації під час соціокультурних зрушень (вплив війни, міграції, зміни поколінь). Без достатнього рівня ЕІ трансформаційні ініціативи часто зазнають невдачі через емоційний опір, втрату довіри та зниження мотивації. Дослідження 2025 року показують, що саме відсутність емпатії та індивідуального підходу стає головною причиною провалу впровадження ІІІ-проектів у 40–60 % організацій [4].

Інтеграція ЕІ та ТІ у контексті ІІІ. Сучасні емпіричні дані демонструють, що трансформаційне лідерство, посилене ІІІ суттєво знижує вигорання співробітників ІТ-сфери шляхом підвищення само-ефективності у навчанні та використанні штучного інтелекту. Водночас саме емоційний інтелект лідера виступає «людським ядром» цієї моделі: емпатія допомагає інтерпретувати дані ІІІ в контексті реальних людських потреб, а соціальні навички забезпечують етичне та безпечне впровадження технологій [5].

М. К. Весоловська обґрунтовує синергетичну модель, у якій ЕІ інтегрується з аналітичними можливостями ІІІ для створення емоційно чутливого управління в гібридному середовищі. Практичні інструменти включають:

- АІ-асистенти для аналізу емоційного стану команди (аналіз тону голосу, тексту, рівня залученості);
- програми розвитку ЕІ для лідерів на базі mindfulness-технік у поєднанні з ІІІ-фідбеком;
- трансформаційні практики з акцентом на індивідуальний підхід у цифровому просторі (персоналізовані коучингові сесії за допомогою ІІІ).

Емпіричні дані 2025 року підтверджують: лідери з високим ЕІ ефективніше використовують ІІІ для натхненної мотивації та інтелектуальної стимуляції, що підвищує продуктивність на 20–30 % і стійкість організацій до зовнішніх шоків [6]. В українських ІТ-компаніях подібна інтеграція вже доводить свою ефективність під час кризового управління трансформаціями [7].

Емпіричні докази та практичні рекомендації. Аналіз кейсів Google (2025) та міжнародних досліджень показує, що компанії, які системно розвивають ЕІ лідерів паралельно з впровадженням ІІІ, демонструють вищу командну задовільність, нижчий рівень вигорання та швидшу адаптацію до змін. У контексті України, де ІТ-сектор активно інтегрує ІІІ, розвиток емоційного інтелекту стає критичним для збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Рекомендації для практики наступні:

- впровадити АІ-асистенти для реального часу аналізу емоційного клімату команди;

- впровадити обов'язкові програми розвитку ЕІ (360°-оцінка + ІІІ-коучинг);
- інтегрувати емоційно-інтелектуальні метрики в КРІ лідерів;
- створити «людсько-центричні» ІІІ-стратегії, де технології слугують інструментом, а не заміною людської взаємодії.

Висновки. Емоційний інтелект не втрачає, а навпаки, набуває стратегічного значення в епоху штучного інтелекту, стаючи необхідною умовою трансформаційного лідерства. Інтеграція ЕІ та ТІ дозволяє лідерам не лише адаптуватися до цифрових змін, але й створювати людсько-центричні організації, стійкі до соціокультурних трансформацій. Для українських компаній пріоритетом має стати системний розвиток ЕІ керівників через поєднання наукових моделей і практичних інструментів ІІІ. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній верифікації синергетичних моделей у поствоєнному та цифровому контексті України.

Список використаних джерел

1. Bass B. M. Transformational leadership. B. M. Bass, R. E. Riggio. 2nd ed. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 282 p.
2. Chevalier S. Emotional intelligence, transformational leadership, and team satisfaction during the COVID-19 period in Belgium / S. Chevalier, A. Perot, S. Klenkenberg [et al.]. *Frontiers in Organizational Psychology*. 2025. Vol. 3. DOI: 10.3389/forgp.2025.1578835.
3. Jia J. Transforming work in the digital era: AI-enhanced leadership and its effect on IT professional burnout / J. Jia, Y. Zhang, L. J. Abu Bakar, M. A. Ilyas. *Acta Psychologica*. 2025. URL: <https://lnk.ua/M9SQARHrX> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Hariharan R. Artificial Intelligence Supporting Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Organizations / R. Hariharan [et al.] // IEEE Xplore. – 2025. – URL: <https://lnk.ua/qCahVrXML> (дата звернення: 13.04.2026).
5. Весоловська М. К. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві в епоху штучного інтелекту. М. К. Весоловська. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.15511252.
6. Dwivedi D. Emotional Intelligence and Artificial Intelligence Integration Strategies for Leadership Excellence. *Journal of Artificial Intelligence Research*. 2025. Vol. 12, Iss. 1. P. 45–62. URL: <https://lnk.ua/YVLaQsqjA> (дата звернення: 13.04.2026).
7. Tymkiv O. O. Development of leadership competences in IT company managers for effective transformation management. *Management*. 2025. Vol. 1. P. 20–33. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-291-20-33. – URL: <https://lnk.ua/3phDZQn17> (дата звернення: 13.04.2026).

Дрогобицька Христина Іванівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 081 «Право»
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна
ORCID: 0009-0008-3457-6864

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СУЧАСНОГО СВІТУ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується системною невизначеністю, яка зумовлена глобальними кризами, швидкими технологічними змінами, соціально-економічною нестабільністю та зростанням складності управлінських процесів. У таких умовах традиційні моделі управління, що базуються на передбачуваності та лінійності, втрачають свою ефективність. Це актуалізує необхідність дослідження психологічних аспектів управління, оскільки саме вони визначають здатність суб'єктів управління адекватно реагувати на виклики середовища, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стабільність функціонування організацій. З огляду на це, проблема психологічного забезпечення управлінської діяльності в умовах невизначеності набуває особливого значення як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

У сучасній науковій літературі питання впливу невизначеності на управлінську діяльність розглядається в межах різних теоретичних підходів. Зокрема, теорія управління невизначеністю акцентує увагу на тому, що невизначеність виступає ключовим психологічним фактором, який формує поведінку індивідів, визначає рівень їх тривожності та впливає на ефективність прийняття рішень. Дослідження в галузі організаційної психології доводять, що зростання невизначеності супроводжується підвищенням когнітивного навантаження, що ускладнює процес обробки інформації та сприяє виникненню помилок у судженнях [1]. Водночас праці, присвячені лідерству, підкреслюють значення таких психологічних характеристик керівника, як емоційний інтелект, рефлексивність, толерантність до невизначеності та здатність до адаптації. Емпіричні дослідження підтверджують, що ці якості позитивно корелюють із ефективністю управлінської діяльності в умовах нестабільності.

Разом із тим, аналіз наукових публікацій свідчить про наявність низки невирішених проблем. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної взаємодії когнітивних, емоційних і поведінкових чинників у процесі управління в умовах невизначеності. Обмежено висвітлено механізми формування психологічної стійкості керівників та персоналу, а також недостатньо уваги приділяється практичним інструментам підвищення ефективності управлінської діяльності з урахуванням психологічних особливостей. Крім того, потребує подальшого вивчення вплив цифровізації та дистанційних форм роботи на психологічні процеси в управлінні.

Метою даного дослідження є поглиблений аналіз психологічних аспектів управління в умовах невизначеності сучасного світу та обґрунтування ключових факторів, що забезпечують ефективність управлінської діяльності. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: дослідити вплив невизначеності на когнітивні та емоційні процеси суб'єктів управління; визначити роль особистісних характеристик керівника у забезпеченні ефективності управління; проаналізувати значення психологічної безпеки та комунікації в організаціях; обґрунтувати напрями оптимізації управлінської діяльності в умовах нестабільності.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволяє розглядати управління як цілісний процес взаємодії різних психологічних та організаційних факторів. У роботі використано методи аналізу та синтезу наукових джерел, порівняльний аналіз результатів сучасних емпіричних досліджень, узагальнення та інтерпретації наукових підходів. Застосування міждисциплінарного підходу забезпечує комплексне розуміння досліджуваної проблеми.

Результати дослідження свідчать, що невизначеність суттєво впливає на когнітивну сферу управлінської діяльності. В умовах інформаційного дефіциту та часових обмежень керівники змушені використовувати спрощені когнітивні стратегії, зокрема евристики, що підвищує ризик систематичних помилок. До таких помилок належать ефект надмірної впевненості, підтверджувальне упередження та уникнення ризику. Водночас досвід та професійна компетентність можуть частково компенсувати ці недоліки, сприяючи формуванню більш ефективних інтуїтивних рішень. Таким чином, когнітивна гнучкість виступає важливим фактором ефективного управління.

Емоційний аспект управління також набуває особливого значення в умовах невизначеності. Підвищений рівень стресу негативно впливає на емоційний стан працівників, знижує їх мотивацію та продуктивність. У таких умовах важливою є здатність керівника до емоційної саморегуляції та підтримання позитивного психологічного клімату в колективі. Розвинений емоційний інтелект дозволяє ефективно управляти емоціями, запобігати конфліктам і підвищувати рівень довіри між членами організації.

Значну роль відіграє психологічна безпека, яка визначає рівень відкритості та довіри в колективі. У середовищі, де працівники не бояться висловлювати свої думки та брати на себе відповідальність, підвищується ефективність командної роботи та інноваційність. В умовах невизначеності психологічна безпека виступає важливим стабілізуючим фактором, який знижує рівень тривожності та сприяє конструктивній взаємодії [3].

Особливе значення має комунікація як інструмент управління невизначеністю. Відсутність чіткої та достовірної інформації призводить до виникнення чуток, зростання напруженості та зниження довіри до керівництва. Ефективна комунікація повинна забезпечувати прозорість управлінських процесів, своєчасне інформування та зворотний зв'язок. Це дозволяє знизити рівень невизначеності та підвищити впевненість працівників у діях керівництва.

Управління в умовах невизначеності також пов'язане з необхідністю адаптації до змін. Зміни часто викликають опір, який обумовлений страхом перед невідомим та невпевненістю у власних можливостях. Ефективне управління змінами передбачає врахування психологічних реакцій працівників, їх залучення до процесу прийняття рішень та створення умов для поступової адаптації. У цьому контексті важливу роль відіграє лідерство, орієнтоване на підтримку, розвиток і мотивацію персоналу.

Окремої уваги потребує проблема професійного вигорання, яка загострюється в умовах тривалого стресу та невизначеності. Вигорання призводить до зниження ефективності діяльності, втрати інтересу до роботи та погіршення психологічного стану працівників. Запобігання цьому явищу потребує впровадження систем психологічної підтримки, розвитку навичок саморегуляції та забезпечення балансу між роботою та особистим життям [2].

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що психологічні аспекти управління є ключовим фактором ефективності організаційної діяльності в умовах невизначеності. Основними чинниками виступають когнітивна гнучкість, емоційна стабільність, толерантність до невизначеності, психологічна безпека, ефективна комунікація та адаптивне лідерство. Їх інтеграція в управлінську практику сприяє підвищенню якості рішень, зниженню рівня стресу та забезпеченню стабільного розвитку організацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних моделей управління, які враховують психологічні аспекти діяльності в умовах невизначеності, а також у поглибленому вивченні впливу цифрового середовища на психологію управління. Важливим напрямом є також дослідження методів формування психологічної стійкості та розвитку управлінських компетентностей, що дозволить підвищити ефективність функціонування організацій у сучасному світі.

Список використаних джерел

1. Анатолій Савін. Невизначеність в Управлінні Проектами. *PMDoc*TM. URL: <https://pmdoc.ua/uncertainty-in-project-management/> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Синдром емоційного вигорання: причини, симптоми, профілактика та відновлення | Без Тривоги. *Без Тривоги*. URL: <https://lnk.ua/POx0nnL8c> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Що означає поняття «психологічна безпека» на робочому місці? – Центрально-Західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. *Центрально-Західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці*. URL: <https://zt.dsp.gov.ua/news/shcho-oznachaie-poniattia-psykholohichna-bezpeka-na-robochomu-mistsi-2/> (дата звернення: 22.04.2026).

Іванов Євген Вікторович,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й
управління навчальними закладами
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна
ORCID <https://orcid.org/000-0001-6511-2474>

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У БАГАТОКУЛЬТУРНИХ КОЛЕКТИВАХ

Сучасні процеси глобалізації, міжнародної міграції та розвитку цифрових комунікацій сприяють формуванню багатокультурних колективів у сфері бізнесу, освіти, державного управління і громадського сектору. Взаємодія представників різних культур створює значний потенціал для інноваційного розвитку, підвищення ефективності прийняття рішень й розширення спектра професійних компетентностей. Водночас культурне різноманіття нерідко стає джерелом конфліктів, зумовлених відмінностями у системах цінностей, стилях комунікації, моделях поведінки та підходах до організації праці.

Конфлікти у багатокультурних колективах мають складний характер, оскільки поєднують організаційні, психологічні, а також соціокультурні чинники. У таких умовах особливого значення набуває розроблення ефективних стратегій управління конфліктами, які сприятимуть формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечуватимуть продуктивну взаємодію між членами колективу.

Проблематика конфліктів посідає важливе місце у працях представників соціології, психології і теорії управління. Значний внесок у розвиток конфліктології зробили Л. Козер, Р. Дарендорф та К. Боулдінг, які розглядали конфлікт як закономірний елемент соціальної взаємодії та механізм суспільного розвитку.

У контексті міжкультурної взаємодії особливу увагу привертають дослідження Г. Гофстеда, який запропонував концепцію культурних вимірів, а також Е. Голла, котрий обґрунтував відмінності між висококонтекстними та низькоконтекстними культурами. Сучасні дослідники акцентують увагу на впливі міжкультурної компетентності, психологічної безпеки і лідерства на ефективність функціонування багатокультурних команд.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація стратегій подолання конфліктів у багатокультурних колективах, а також визначення умов їх ефективного застосування в сучасних організаціях.

Багатокультурний колектив являє собою соціальну систему, у межах якої взаємодіють представники різних національних, етнічних, релігійних та мовних груп. Незважаючи на значний потенціал культурного різноманіття, така взаємодія часто супроводжується конфліктними ситуаціями.

Однією з найпоширеніших причин виникнення конфліктів є комунікативні бар'єри. Представники різних культур можуть по-різному інтерпретувати

вербальні та невербальні повідомлення, що призводить до непорозумінь і помилкових оцінок поведінки співрозмовників. Наприклад, прямий стиль спілкування, характерний для західноєвропейських культур, може сприйматися як надмірно жорсткий представниками культур, де переважають непрямі форми комунікації.

Не менш важливими є ціннісні конфлікти, які виникають через відмінності у світоглядних орієнтаціях, ставленні до влади, часу, колективної відповідальності та індивідуальної свободи. Подібні розбіжності можуть ускладнювати процес прийняття рішень й знижувати ефективність командної роботи.

Організаційні конфлікти пов'язані з різними уявленнями про управління, розподіл повноважень та відповідальності. У культурах з високим рівнем дистанції влади працівники схильні дотримуватися формальної ієрархії, тоді як представники культур із низькою дистанцією влади віддають перевагу партнерським відносинам та колегіальному прийняттю рішень.

Для подолання конфліктів у багатокультурних колективах доцільно застосовувати комплекс взаємопов'язаних стратегій.

Першою групою є комунікативні стратегії. Вони передбачають розвиток навичок активного слухання, емпатії, міжкультурної комунікації і відкритого обговорення проблемних ситуацій. Ефективна комунікація сприяє зниженню рівня напруженості та формуванню взаємної довіри між учасниками взаємодії.

Другою групою є організаційні стратегії. До них належать розроблення чітких правил командної взаємодії, визначення процедур вирішення суперечок, створення механізмів зворотного зв'язку та забезпечення рівних можливостей для всіх членів колективу незалежно від культурного походження.

Третю групу становлять психологічні стратегії, спрямовані на формування психологічної безпеки в колективі. Працівники повинні мати можливість відкрито висловлювати власну думку без страху осуду чи дискримінації. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник, який має підтримувати атмосферу взаємоповаги, вміти вести конструктивний діалог.

Четверта група включає професійні стратегії, зокрема навчання міжкультурній компетентності, проведення тренінгів з управління конфліктами та використання медіації. Практика міжнародних компаній свідчить, що систематичний розвиток міжкультурної компетентності суттєво знижує ризик виникнення конфліктів і підвищує ефективність командної роботи.

Особливого значення набуває медіація як спосіб врегулювання конфліктів за участю нейтральної сторони. Використання медіаційних технологій дозволяє врахувати культурні особливості учасників конфлікту та сприяє досягненню взаємоприйнятних рішень.

Отже, встановлено, що конфлікти в багатокультурних колективах є закономірним наслідком взаємодії представників різних культурних середовищ. Основними причинами їх виникнення виступають комунікативні бар'єри, ціннісні розбіжності, організаційні відмінності та особливості соціальної поведінки.

Доведено, що ефективне подолання конфліктів потребує комплексного застосування комунікативних, організаційних, психологічних й професійних стратегій. Важливими чинниками успішного врегулювання конфліктів є розвиток міжкультурної компетентності, забезпечення психологічної безпеки та впровадження медіаційних практик.

Список використаних джерел

1. Максименко С. Д. Загальна психологія : підручник. Київ : *Центр учбової літератури*, 2022. 272 с.
2. Панок В. Г., Чепелева Н. В. Психологія міжкультурної взаємодії в умовах глобалізації. Київ : *Педагогічна думка*, 2023. 312 с.
3. Caputo A., Marzi G., Malhotra A., Silic M. Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic literature review, and research agenda. *International Journal of Conflict Management*. 2023. Vol. 34, No. 1. P. 1–27. DOI: 10.1108/IJCMA-05-2022-0087.
4. Guo W. Conflict resolution in intercultural communication. *Humanities & Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. Article 203. DOI: 10.1057/s41599-025-04391-0.
5. Guzmán-Rodríguez L. E., López Cabrera R., Villavicencio Ayub E. et al. Individual characteristics on multicultural team performance. *PLoS ONE*. 2023. Vol. 18, No. 12. e0281805. DOI: 10.1371/journal.pone.0281805.

Зарицька Наталія Миколаївна,

Slovenská katolícka charita

Словаччина

ORCID: 0009-0004-3219-1574

e-mail: natalya.za700@gmail.com

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА МІГРАЦІЯ: ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ І ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Етап сучасної соціальної трансформації характеризується зростанням масштабів і складності міграційних процесів. Міграція вже давно перестала бути лише демографічним або економічним явищем. Вона набула статусу комплексної соціально-психологічної та управлінської проблеми, яка впливає на функціонування інституцій, колективів, громад і держав. Особливої актуальності набувають міграційні процеси, які змінюють структуру соціальних взаємодій, підвищують рівень невизначеності, ускладнюють комунікацію, трансформують стилі керівництва та вимагають нових моделей прийняття рішень. За даними ВООЗ, у 2024 році у світі налічувалося 123,2 млн примусово переміщених осіб [3] (згідно з даними Департаменту економічних і соціальних справ Організації Об'єднаних Націй щодо міжнародної кількості мігрантів за 2024 рік їх кількість у світі досягла 304 млн [5, с. 5]), що свідчить про безпрецедентний масштаб проблеми та її безпосередній вплив на системи управління і соціальної підтримки. Зокрема, за даними ВООЗ, держави-члени Європейського регіону у 2024 році прийняли більше міжнародних мігрантів, ніж будь-який інший регіон,

– 107 млн, за ними йдуть Регіони Америки (77 мільйонів) та Регіон Східного Середземномор'я (51 млн) [5, с. 6].

У площині психології управління міграція постає не лише як переміщення людей через кордони чи між регіонами, а як процес глибокої зміни життєвих умов, соціальних ролей, механізмів ідентифікації та моделей поведінки. Для особи міграція часто супроводжується стресом, втратою звичних соціальних зв'язків, необхідністю адаптації до нових норм і правил, мовного та культурного середовища. Для управління це означає роботу в умовах підвищеної психологічної напруги, потребу координувати різні групи, попереджати конфлікти, підтримувати згуртованість колективу та забезпечувати інклюзивне середовище. ВООЗ наголошує, що психічне здоров'я біженців і мігрантів формується під впливом чинників на всіх етапах міграційного шляху — до переміщення, під час транзиту, після прибуття та в процесі інтеграції [3].

Наукова новизна розгляду міграційних процесів у межах психології управління полягає в тому, що центр уваги зміщується з формально-адміністративного регулювання до людського виміру управління. Якщо раніше міграцію часто аналізували через інструменти контролю, обліку, зайнятості чи соціальної політики, то нині все більшого значення набувають проблеми психологічної адаптації, довіри до інституцій, міжкультурної взаємодії, комунікативних бар'єрів, професійного вигорання фахівців і психологічної безпеки в організаціях [5, с. 79-81]. Саме тому міграційні процеси слід розглядати як окрему наукову проблему, що перебуває на перетині психології, менеджменту, соціології, публічного управління та політики охорони психічного здоров'я.

Одним із ключових викликів є адаптація мігрантів і внутрішньо переміщених осіб до нових організаційних та соціальних умов. Адаптація має не лише побутовий або культурний характер, а й виразний психологічний і управлінський вимір. Людина, яка потрапляє в нове середовище, змушена швидко засвоювати нові правила взаємодії, моделі професійної поведінки, норми субординації, стилі комунікації та критерії оцінювання. Водночас за таких умов зростає ризик соціальної ізоляції, недовіри, конфліктів і зниження ефективності спільної діяльності. OECD підкреслює, що саме місцевий рівень та рівень конкретної організації відіграють критичну роль у фактичній інтеграції мігрантів, оскільки саме там відбувається щоденна взаємодія, доступ до послуг, праці, освіти й соціальної підтримки [7, с. 6, 17-19].

Не менш важливою є проблема психологічної стійкості управлінських систем. Масові міграційні переміщення підвищують навантаження на органи влади, освітні установи, медичні заклади, ринок праці, соціальні служби та трудові колективи. За таких умов ефективність управління залежить не лише від ресурсів, а й від здатності системи швидко реагувати на зміни, працювати в умовах невизначеності та підтримувати емоційну стабільність персоналу. Психологія управління в цьому контексті досліджує, якими мають бути стилі лідерства, комунікативні стратегії, підходи до розподілу відповідальності та механізми підтримки працівників, аби організація не втрачала функціональності в кризовій ситуації. У сучасних міжнародних підходах наголошується на потребі

посиленого лідерства, міжсекторальної координації, систем моніторингу та стабільного інвестування в інтеграційні та здоров'язбережувальні механізми [5, с. 85-86].

Особливу роль відіграє комунікація як предмет психології управління. Міграційні процеси значно ускладнюють комунікативний простір організації чи громади, оскільки збільшується кількість відмінних культурних кодів, мовних бар'єрів, моделей інтерпретації поведінки та очікувань від влади чи керівництва. У таких умовах комунікативні помилки можуть мати серйозні наслідки: від непорозумінь і емоційного відчуження до конфліктів і дискримінаційних практик. Психологічно грамотне управління передбачає розвиток емпатійної комунікації, міжкультурної компетентності, активного слухання, прозорого інформування та пояснення управлінських рішень. Дослідження OECD також засвідчує, що однією з найпоширеніших перешкод інтеграції є саме інформаційний розрив між різними рівнями влади та учасниками процесу, коли інформація передається неефективно або недостатньо [7, с. 85].

У межах психології управління окремого осмислення потребує феномен довіри. Для мігрантів, біженців і внутрішньо переміщених осіб довіра до інституцій часто є ослабленою через попередній досвід втрат, насильства, дискримінації, правової невизначеності або складної бюрократичної взаємодії. Якщо управлінська система функціонує формально, без чутливості до психологічного стану людини, це лише посилює відчуження. Натомість довіра формується там, де є передбачуваність правил, повага до гідності, доступність інформації, можливість зворотного зв'язку та реальна участь людини у прийнятті рішень, що її стосуються. У новому глобальному звіті ВООЗ 2026 року наголошено на необхідності ширшого включення біженців і мігрантів у процеси прийняття рішень, розбудови партнерств і національних дорожніх карт реалізації політики у цій сфері [5].

Ще один вагомий аспект – психічне здоров'я як умова ефективної управлінської взаємодії. ВООЗ вказує, що біженці та мігранти, які зазнали несприятливих впливів, частіше за представників приймаючого населення стикаються з депресією, тривогою, посттравматичним стресовим розладом, суїцидальними ризиками та іншими психічними розладами [3]. Це означає, що управління в умовах міграції не може обмежуватися лише розподілом функцій і ресурсів. Воно має включати психологічно безпечні підходи, підтримку ментального благополуччя, раннє виявлення дезадаптації, організацію направлення до фахової допомоги та навчання персоналу базовим навичкам реагування. Особливо це важливо для освітніх, соціальних, медичних та муніципальних установ, де управлінські рішення безпосередньо впливають на повсякденне життя переміщених осіб.

Для управлінської психології важливо також враховувати двосторонній характер адаптації. Не лише мігрант пристосовується до нового середовища, а й організація, громада, колектив повинні змінюватися, виробляючи більш гнучкі, інклюзивні та психологічно компетентні форми взаємодії. У цьому сенсі міграційні процеси стають каталізатором перегляду традиційних моделей лідерства. Авторитарні та жорстко ієрархічні стилі управління в умовах високої

різноманітності виявляються менш ефективними, ніж моделі партнерського, підтримувального та адаптивного лідерства. Управлінець сьогодні повинен бути не лише адміністратором, а й модератором взаємодії, посередником у конфліктах, організатором довіри та носієм культури психологічної безпеки.

Водночас міграційні процеси загострюють і проблему професійного вигорання самих фахівців, які працюють у сфері управління, освіти, соціальної допомоги та охорони здоров'я. Постійне емоційне навантаження, робота з травматичними історіями, високий рівень відповідальності, дефіцит ресурсів і неоднозначність рішень створюють сприятливе підґрунтя для хронічного стресу. Тому психологія управління має досліджувати не тільки механізми підтримки мігрантів, а й механізми підтримки тих, хто забезпечує управлінський і сервісний супровід. Ідеться про супервізію, командну підтримку, навчання стресостійкості, адекватний розподіл навантаження та створення організаційної культури, яка запобігає виснаженню персоналу.

Таким чином можна стверджувати, що міграційні процеси слід розглядати як повноцінну наукову проблему психології управління, оскільки вони змінюють логіку управлінської діяльності, посилюють вимоги до психологічної компетентності керівника, актуалізують питання адаптації, довіри, міжкультурної комунікації, стійкості та психічного здоров'я. У сучасних умовах ефективного управління неможливе без урахування людського досвіду переміщення, вразливості та потенціалу інтеграції. Саме тому перспективними напрямками подальших наукових досліджень є: вивчення моделей адаптивного лідерства в умовах міграції; розробка психологічних технологій підтримки інтеграції; аналіз чинників довіри до інституцій; дослідження профілактики професійного вигорання в системах, що працюють із переміщеними особами. Практична цінність такого підходу полягає в можливості формувати більш гуманні, ефективні та стійкі системи управління, здатні відповідати на виклики сьогодення.

Список використаних джерел

1. Global Trends Report 2024. UNHCR. UN Refugee Agency. URL: <https://www.unhcr.org/global-trends-report-2024>
2. Mental health of refugees and migrants: risk and protective factors and access to care (Global Evidence Review on Health and Migration (GEHM) series). World Health Organization, 2023, 178 p.
3. Refugee and migrant mental health: Fact sheet. World Health Organization. 2025. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/refugee-and-migrant-mental-health>
4. WHO global action plan on promoting the health of refugees and migrants, 2019–2030. World Health Organization; 2024. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/378211>
5. World report on promoting the health of refugees and migrants: monitoring progress on the WHO global action plan. World Health Organization 2026, 122 p.

6. World Migration Report 2024. International Organization for Migration, 2024. URL: <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2024>
7. Working Together for Local Integration of Migrants and Refugees. Paris: OECD Publishing, 2018, 194 p.

Карпенко Вікторія Олегівна,
здобувачка освіти на бакалаврському рівні
юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, України
ORCID <https://orcid.org/0009-0005-6211-143X>

ЗАПОБІГАННЯ ПСИХІЧНОМУ ВИГОРАННЮ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах інтенсивного розвитку суспільства та підвищення вимог до професійної діяльності особливої актуальності набуває проблема психічного вигорання працівників. Постійне емоційне напруження, високий рівень відповідальності, дефіцит часу та необхідність швидкого прийняття рішень призводять до зниження працездатності, втрати мотивації та професійної деформації особистості. Це явище має не лише індивідуальний, а й соціальний характер, оскільки впливає на ефективність роботи організацій, якість надання послуг та загальний рівень добробуту суспільства.

Аналіз останніх джерел та публікацій. У сучасній науковій літературі проблема професійного вигорання активно досліджується в працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, Л. Бегун-Трачук розглядає теоретичні та практичні аспекти професійного й емоційного вигорання у психолого-педагогічному контексті, акцентуючи увагу на його впливі на професійну діяльність. У дослідженнях О. Льошенко та В. Кондратьєвої систематизовано симптоми емоційного вигорання та окреслено підходи до його діагностики й профілактики. Важливе практичне значення мають також матеріали Міністерства охорони здоров'я України, де визначено основні причини, ознаки та способи подолання вигорання, а також наголошено на необхідності дотримання балансу між роботою та відпочинком. Окремі аспекти профілактики вигорання у фахівців з високим емоційним навантаженням розглядаються у працях, присвячених психологічним стратегіям запобігання, що підкреслює актуальність комплексного підходу до вирішення цієї проблеми.

Невирішені раніше частини проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемі психічного вигорання, залишаються недостатньо вивченими питання ефективних способів його запобігання в різних професійних сферах. Особливо актуальним є пошук індивідуалізованих підходів до профілактики вигорання з урахуванням специфіки діяльності, рівня психологічної стійкості працівників та умов праці.

Також недостатньо розробленими залишаються практичні механізми впровадження профілактичних заходів на рівні організацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення основних причин виникнення психічного вигорання у професійній діяльності, а також обґрунтування ефективних шляхів його запобігання. Для досягнення поставленої мети передбачається проаналізувати сучасні підходи до розуміння феномену вигорання, виявити ключові чинники ризику та запропонувати практичні рекомендації щодо їх мінімізації.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез наукових джерел для узагальнення теоретичних підходів до проблеми психічного вигорання, порівняльний метод для визначення особливостей прояву вигорання у різних професійних групах, а також системний підхід для розгляду цього явища як багатокомпонентного процесу. Застосування зазначених методів дозволяє всебічно дослідити проблему та сформулювати обґрунтовані висновки щодо шляхів її вирішення.

Виклад основного матеріалу. Проблема психічного вигорання у професійній діяльності є однією з найбільш актуальних у сучасній науці та практиці. Вона привертає увагу дослідників різних галузей, зокрема психології, соціології та права, оскільки безпосередньо впливає на ефективність праці, психологічний стан особистості та якість виконання професійних обов'язків. Зростання навантаження, високий рівень стресу та динамічність професійного середовища зумовлюють необхідність глибшого вивчення причин цього явища та пошуку ефективних шляхів його запобігання. Саме тому дослідження проблеми психічного вигорання та розробка практичних рекомендацій щодо його профілактики набувають особливого значення.

У наукових джерелах професійне вигорання розглядається як синдром, що проявляється у тривалому виснаженні фізичних, емоційних і когнітивних ресурсів особистості та виникає внаслідок діяльності в умовах постійного стресу й емоційної напруженості. Американський психіатр Х. Дж. Фреденберг увів поняття «професійне вигорання» для опису психічного стану загалом здорових людей, які через специфіку своєї роботи змушені перебувати в інтенсивному міжособистісному контакті та надавати допомогу іншим в емоційно складних обставинах. До таких фахівців належать представники професій типу «людина – людина», зокрема лікарі, соціальні працівники, поліцейські, педагоги, психологи та інші [4, с. 269].

Професійне вигорання зазвичай виникає у кризові періоди життя особистості та формується під впливом труднощів у професійній діяльності й невдач у особистому житті. У таких умовах людина протягом відносно короткого часу зазнає значного психологічного навантаження, що поступово призводить до виснаження її ресурсів. Особливо загострюється ця проблема за відсутності належної соціальної підтримки, яка є важливим чинником подолання стресу. Варто також підкреслити, що своєчасне виявлення перших проявів психічного вигорання має важливе значення для збереження психічного здоров'я та професійної ефективності особистості. Запобігання цьому явищу передбачає

застосування як індивідуальних стратегій саморегуляції, так і створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що сприяє підтримці, взаєморозумінню та зниженню рівня стресу.

Загалом у зарубіжних наукових дослідженнях теоретичні підходи до пояснення феномену професійного вигорання умовно поділяють на три основні напрями. Перший – індивідуально-психологічний, який акцентує увагу на внутрішніх особливостях особистості, зокрема на невідповідності між завищеними очікуваннями від професійної діяльності та реальними умовами праці, з якими людина стикається щоденно. Другий – соціально-психологічний підхід, відповідно до якого причини вигорання пов'язуються зі специфікою роботи у сфері «людина – людина», що передбачає велику кількість поверхневих, але емоційно виснажливих контактів. Третій – організаційно-психологічний напрям, який пояснює виникнення цього синдрому недоліками в організації праці, такими як обмежена автономія працівника, відсутність належної підтримки, наявність рольових конфліктів, а також недостатній або неефективний зворотний зв'язок з боку керівництва [1, с. 130].

Т. Кокс і А. Гріффітс, узагальнюючи результати численних наукових досліджень, запропонували інтегративну модель професійного вигорання, яка включає три взаємопов'язані складові: високу початкову мотивацію, несприятливі умови праці та неефективні способи подолання стресу. Сильна мотивація проявляється у завищених очікуваннях, ідеалізмі, прагненні досягти значних результатів і високому рівні залученості до професійної діяльності, що з часом може призводити до емоційного виснаження. Водночас вигорання часто виникає через невідповідність між такими очікуваннями та реальними умовами праці, які нерідко характеризуються високим рівнем стресу, перевантаженням і обмеженими ресурсами, особливо у професіях типу «людина – людина». Важливу роль також відіграє використання неефективних копінг-стратегій, які не дозволяють адекватно долати стресові ситуації, що, у свою чергу, спричиняє негативні наслідки як на індивідуальному рівні (погіршення психічного та фізичного стану), так і на організаційному (зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання обов'язків).

Згідно з інформацією, поданою на офіційних ресурсах системи охорони здоров'я України, зокрема на сайтах, що функціонують у сфері Міністерства охорони здоров'я України, визначено основні причини професійного вигорання. Серед них виокремлюють насамперед надмірне робоче навантаження, яке проявляється у постійних дедлайнах, значних обсягах завдань і завищених вимогах до працівника, що зумовлює хронічну втому. Важливим чинником є також нечітке визначення посадових обов'язків, коли працівник не має повного розуміння своєї ролі в колективі, що породжує додаткове психологічне напруження. Негативний вплив має і монотонність роботи, адже виконання одноманітних завдань без можливостей для розвитку чи самореалізації поступово виснажує емоційні ресурси. Окрім цього, ризик вигорання зростає в умовах несприятливого психологічного клімату, зокрема за відсутності підтримки з боку керівництва або колег. Не менш значущою причиною є

порушення балансу між професійною діяльністю та особистим життям, коли людина не має достатнього часу для відпочинку та відновлення [3].

На основі узагальнення наукових підходів до дослідження професійного вигорання та з урахуванням його багатокомпонентної природи доцільно розглянути основні групи симптомів цього явища, що дозволяє більш системно оцінити його прояви у різних сферах життєдіяльності людини. Симптоми професійного (емоційного) вигорання можна згрупувати у п'ять основних категорій, з якими можна ознайомитись за допомогою Рис. 1.

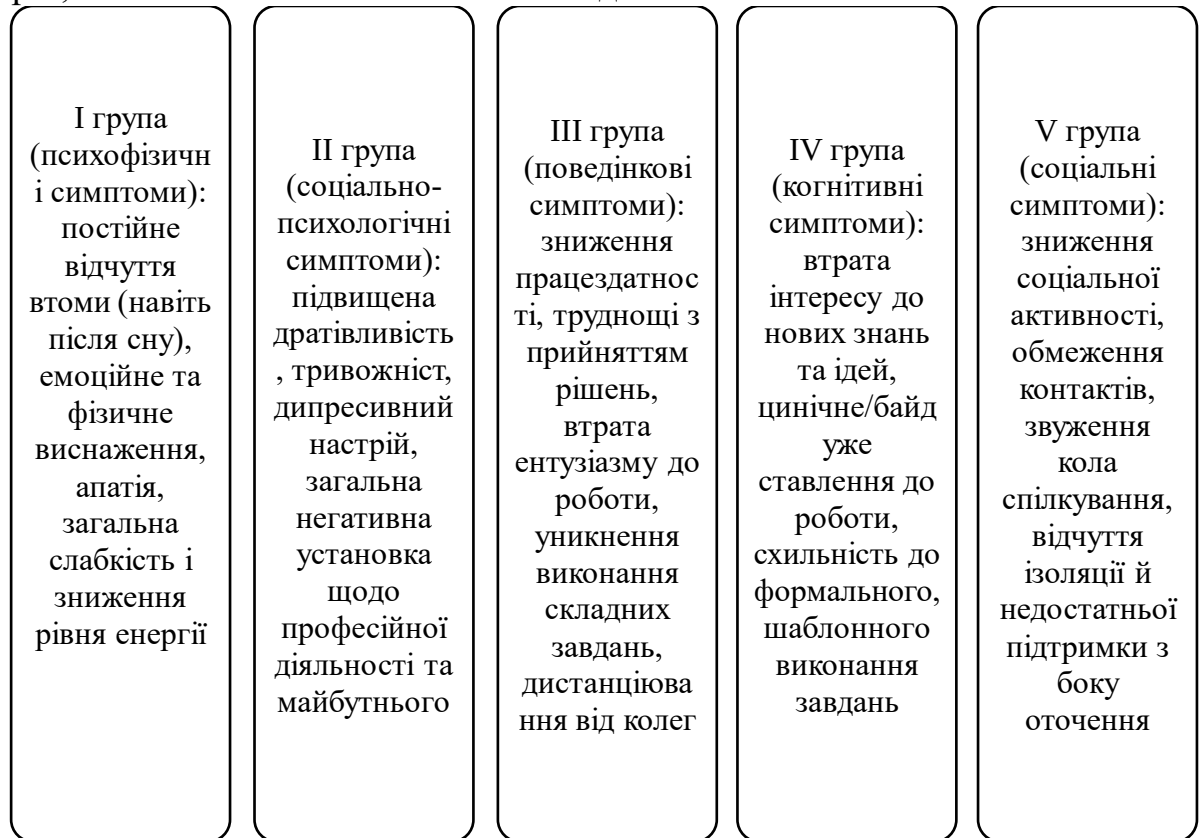


Рис. 1 Категорії симптомів професійного вигорання *

*Примітка. Створено авторкою на основі [2, с. 107-108].

Запобігання професійному вигоранню потребує комплексного підходу, що охоплює як індивідуальні дії працівника, так і організаційні заходи з боку роботодавця. Важливо чітко розмежовувати робочий і особистий час, підтримувати баланс між працею та відпочинком, планувати завдання за пріоритетами та за необхідності вміти відмовлятися від надмірного навантаження. Значну роль відіграє також турбота про фізичне здоров'я, зокрема достатній сон, збалансоване харчування та регулярна фізична активність. Окрім цього, варто підтримувати здорові міжособистісні відносини в колективі, сприятливий психологічний клімат і своєчасно обговорювати робочі труднощі. Зі свого боку роботодавці можуть сприяти профілактиці вигорання шляхом чіткого розподілу обов'язків, створення можливостей для професійного розвитку та впровадження заходів підтримки психічного здоров'я працівників. У разі появи ознак вигорання доцільно своєчасно усвідомити проблему, налагодити комунікацію з оточенням, організувати режим праці та відпочинку, а за потреби звернутися по професійну психологічну допомогу [3].

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що професійне вигорання є складним багатокомпонентним явищем, яке виникає під впливом сукупності індивідуальних, соціально-психологічних та організаційних факторів. Воно проявляється через психофізичні, соціально-психологічні, поведінкові, когнітивні та соціальні симптоми, що негативно позначаються на загальному стані особистості та ефективності її професійної діяльності. Узагальнення наукових підходів і практичних рекомендацій свідчить, що ефективне запобігання вигоранню можливе за умови комплексного підходу, який поєднує індивідуальні стратегії саморегуляції працівника та організаційні заходи з боку роботодавця, спрямовані на створення сприятливого робочого середовища.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямку полягають у більш глибокому дослідженні індивідуалізованих підходів до профілактики професійного вигорання з урахуванням специфіки різних професій, рівня психологічної стійкості працівників та умов їхньої діяльності. Окремої уваги потребує розробка та впровадження ефективних організаційних механізмів профілактики вигорання, а також емпіричне дослідження ефективності практичних заходів щодо його попередження у різних професійних середовищах.

Список використаних джерел

1. Бегун-Трачук Л. Дослідження професійного та емоційного вигорання у психо-педагогічній теорії та практиці. *Музичне мистецтво в освітологічному дискурсі*. № 5, 2020. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.28925/2518-766X.2020.5.19> (дата звернення: 25.03.2026 р.).
2. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету*. Серія психологічні науки. 2021. Випуск 10. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2021.10.15> (дата звернення: 25.03.2026 р.).
3. Сайт Міністерства охорони здоров'я України. Вигорання: причини, ознаки та способи подолання. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vigorannya-na-roboti-prichini-oznaki-ta-sposobi-podolannya> (дата звернення: 25.03.2026 р.).
4. Цішевська А. Профілактика професійного вигорання у фахівців із високим емоційним навантаженням: психологічні стратегії запобігання. *Гуманітарна політика в умовах війни: матеріали Всеукраїнської науково-дискусійної платформи (в авторській редакції)*, (м. Кропивницький, 21 листопада 2025 року). Кропивницький, 2025. С. 269–271. URL: <https://dnuvs.ukr.education/wp-content/uploads/2025/12/zbirnyk-21.11.2025.pdf#page=270> (дата звернення: 25.03.2026 р.).

Клімова Галина Володимирівна,
здобувачка четвертого курсу першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Професійна освіта
(Аграрне виробництво, переробка
сільськогосподарської продукції та харчові технології)»,
ІЕФ, Миколаївський національний аграрний університет
Миколаїв, Україна
Курепін Вячеслав Миколайович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання
Миколаївський національний аграрний університет,
Миколаїв, Україна
ORCID ID:0000-0003-4383-6177

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

Ключовим елементом у сфері безпеки є людський фактор, який забезпечує ефективність функціонування систем захисту та реагування на виклики й загрози сучасності. Діяти в умовах ризику означає здатність приймати рішення та поведінка особистості в невизначених умовах небезпечного середовища. Людський фактор охоплює сукупність психологічних, фізіологічних та соціальних характеристик людини, що впливають на її поведінку. Особливої значущості він набуває також в умовах постійно удосконалюючихся технічних системах. Роль людини не зменшується, а навпаки – набуває особливого значення в забезпеченні безпеки.

В умовах зростання кількості та складності загроз значимість людського фактора в системі безпеки зростає прямопропорційно виникненню кількості загроз. Саме діяльність людини визначає ефективність запобігання та реагування на небезпечні ситуації [4, с. 105]. Людський фактор завжди був і джерелом потенційних помилок, і ключовим ресурсом забезпечення безпеки, навіть в умовах активного розвитку технологій та автоматизації процесів.

В умовах ризику, стресу та невизначеності дії людини можуть призводити до прийняття неефективних управлінських рішень та підвищення рівня небезпеки. При недостатньому врахуванні психологічних особливостей існує потреба у вдосконаленні підходів до психологічної підготовки, розвитку стійкості та формування навичок адекватного реагування на загрози.

Сучасний безпековий стан в Україні потребує розроблення ефективних моделей управління безпекою [5, с. 15] з урахуванням людського чинника, безпосередньо за участю науковців та практиків, які займаються удосконаленням систем підготовки фахівців, впровадженням психологічних методів оцінки ризиків та підвищенням рівня безпеки в різних сферах діяльності.

Сучасні наукові дослідження свідчать про зростаючу увагу до проблем людського фактора в системі безпеки, зокрема його психологічного виміру. Наукові праці Кашиної Г. С. [6], Бацуровської І. В. [6] присвячені саме поведінці,

мотивації та рівню підготовки людини, як визначального фактора ефективності систем безпеки. У сфері інформаційної безпеки дослідження Самойленка О. О. [7], Лазіс М. І. [5], Любарець В. В. [6] відбувалися у сфері людського фактору, як основного чинника виникнення загроз, пов'язаних із помилками, недостатньою освіченістю тощо.

Окремий напрямок досліджень науковців направлений на розгляд людського фактору як складової ергатичних систем управління. У цих роботах акцентується увагу на впливі психофізіологічних характеристик людини, її здатності до прийняття рішень та адаптації до змінних умов середовища. Сучасні наукові праці В. Іваненко [3] приділяють значну увагу психологічній безпеці особистості як складової загальної системи безпеки. Зосереджується увага на психологічних механізмах впливу на людину, зокрема в контексті інформаційних загроз та маніпуляцій.

Метою нашої дослідження є роль людського фактора в системі безпеки з урахуванням його психологічного виміру; основних факторів, які впливають на поведінку людини в умовах ризику та надзвичайних ситуацій; аналіз психологічних особливостей прийняття рішень у сфері безпеки; виявлення причин виникнення помилок, зумовлених людським фактором, та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління безпекою через розвиток психологічної підготовки та стійкості.

Людський чинник полягає у взаємодії людини з навколишнім середовищем: інформаційними потоками, технічними засобами, середою діяльності людини. Саме підготовка, увага, відповідальність та психологічна стійкість людини залежить від правильності оцінки ситуації та вибору адекватних дій [6, с. 793].

Але людська діяльність нажалі призводить до помилок, що підвищують імовірність виникнення небезпечних ситуацій. Це відбувається за умов обмеженості людських можливостей, впливу стресу, перевтоми чи емоційного напруження. Людський фактор набуває особливого значення в умовах надзвичайних ситуацій та невизначеності, коли необхідно приймати рішення безпомилково та швидко. Важливими є як професійні знання, так й фактори психологічної готовності, здатності контролювати емоції та діяти відповідно до встановлених норм й алгоритмів.

В умовах ризику та небезпеки активізуються загрозливі фактори, при яких у діях людини відбувається складна взаємодія психологічних процесів. Зростає рівень емоційного напруження, який проявляється у формі страху, тривоги чи паніки [3, с. 19]. Може здійснювати вплив на здатність до раціонального мислення та прийняття обґрунтованих рішень. Реакція людини на небезпеку не є однозначною, вона залежить від індивідуальних особливостей людини, попереднього досвіду, рівня підготовки та психологічної стійкості.

Ризик активізує механізм швидкого реагування, спрямований на збереження життя [1, с. 58]. Це призводить до домінування інтуїтивних чи автоматизованих дій над логічним аналізом ситуації. Нагадуємо, що це може чи сприяти оперативному прийняттю рішень, чи підвищувати ймовірність помилок через обмеженість часу та інформації. Важлива роль когнітивних процесів,

зокрема сприйняття, увага та пам'ять. В умовах стресу можуть зазнавати зміни у поведінці людини, знижується точність оцінки небезпеки.

Особливого значення набуває рівень довіри до джерел інформації та наявність чітких інструкцій щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Поведінка людини в небезпечних умовах визначається індивідуальною реакцією, коли дії інших людей можуть посилити або знизити рівень паніки.

У кризових ситуаціях помилки людини є одним із суттєвих факторів виникнення небезпечних ситуацій [7, с. 58]. Навіть за наявності сучасних технологій та чітко регламентованих процедур саме людський елемент залишається найуразливішим. Обмеженість когнітивних ресурсів, недостатній рівень підготовки, неуважність, перевтома, вплив стресових факторів знижують здатність до адекватного сприйняття інформації та прийняття правильних безпекових рішень.

Помилки у складних та динамічних умовах діяльності пов'язані з неправильним визначенням й тлумаченням ситуації. Зокрема, ігноруються потенційні загрози або відхилюються установлені алгоритми дій. Значну роль відіграє надмірна впевненість у власних діях, яка зумовлює недооцінку ризиків і нехтування правилами безпеки. Водночас діє так званий дефіцит часу, під час якого людина змушена діяти швидко. Це підвищує ймовірність прийняття хибних рішень.

Особливість людських помилок зумовлює системність хибних дій й рішень. Із-за недоліків організації праці, недостатньої якості інструкцій, неефективної комунікації навіть незначні помилки можуть призводити до серйозних наслідків, включаючи аварії, травмування та інші надзвичайні ситуації.

Важливою складовою забезпечення ефективної поведінки людини у ситуаціях підвищеного ризику є формування психологічної стійкості та готовності до дій у кризових умовах. Особливого значення у невизначеності набуває здатність людини зберігати емоційну рівновагу, контролювати власні реакції та діяти раціонально. Психологічна стійкість проявляється у здатності особистості протистояти стресовим впливам, швидко адаптуватися до змін та підтримувати ефективність діяльності навіть за умов небезпеки та загроз.

Важливий аспект поведінки – саморегуляція, яка дозволяє знижувати рівень тривожності, уникати панічних реакцій та концентрувати увагу на виконанні необхідних дій та завдань. Готовність до дій у кризових ситуаціях, це не лише рівень знань, це здатність оперативно їх застосовувати [2, с. 142].

Мінімізація негативного впливу людського фактора в системі безпеки відбувається за рахунок підвищення рівня професійної підготовки, що передбачає не лише засвоєння теоретичних знань, а й формування практичних навичок дій у нестандартних та кризових ситуаціях. Позитивною умовою є також створення безпечного робочого середовища, що зменшує ймовірність виникнення помилок. Це передбачає чіткість інструкцій, ефективна комунікація та координація. Удосконалює організацію небезпечного середовища сучасні технології та автоматизовані системи, які знижують залежність від людського

фактору, зменшують ризик помилок та підвищують точність виконання операцій.

Отже, визначальним елементом у системі безпеки є людський фактор. Саме психологічні особливості людини значною мірою впливають на ефективність прийняття рішень та реагування на загрози. Помилка, яка зумовлена впливом стресу, перевтомою, недостатньою підготовкою та когнітивними обмеженнями, можуть суттєво підвищувати рівень ризику виникнення небезпечних ситуацій. Подальші наукові дослідження направлені на поглиблене вивчення психологічних механізмів поведінки людини в умовах ризику, розробку інноваційних методів підготовки та тренування для набуття знань та навичок щодо адаптивних систем забезпечення безпеки.

Список використаних джерел

1. Іваненко В. С. Деякі методи оцінки професійних ризиків. *Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Біла Церква, 26 жовтня 2022 р. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. С. 55–59. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12472>.
2. Іваненко В. С. Інновації у сфері безпеки: захист різних сфер діяльності місцевих громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 141–144. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20102>.
3. Іваненко В. С. Стресостійкість, як вид психологічної особистості. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості* : тези доповідей за результатами тематичного «круглого столу», м. Миколаїв, 9 грудня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 18-20. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12066>.
4. Іваненко В. С. Управління розвитком персоналу та його конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві*: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 104-107. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10509>.
5. Лазіс М. І. Способи визначення значущості ризику та прийняття рішення про необхідність й черговість заходів. *OSHAgro – 2025* : збірник тез доповідей V міжнар. наук.-практ. конф., 30 вересня 2025 року / МОН України ; Національний університет біоресурсів і природокористування України ; Науково-виробничий журнал «Охорона праці» ; Європейське співтовариство з охорони праці. Київ, 2025. С. 13–15. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23326>.
6. Професійна мобільність та безпека: як ефективно використовувати соціальні мережі для кар'єрного розвитку. І. В. Бацуровська, Г. С. Кашина, В. М. Курепін, В. В. Любарець. *Вісник науки та освіти* (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»). 2025. № 2(32). С. 787–799. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2\(32\)-787-799](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2(32)-787-799).

7. Самойленко О. О., Бацуровська І. В., Курепін В. М. Кібергігієна та безпека життєдіяльності як ключові елементи цифрової компетентності здобувачів освіти. *Національні інтереси України*. 2025. № 11(16). С 461–477. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-461-476](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-461-476).

Любименко Олена Миколаївна,

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри штучного інтелекту та кібербезпеки
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»,
м. Дрогобич, Україна.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5935-6891>

Штепа Олександр Анатолійович,

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри електронної техніки і комп'ютерної інженерії,
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»,
м. Дрогобич, Україна.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3860-4331>

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасне управління функціонує в умовах постійної невизначеності, високої динаміки змін, інформаційного перевантаження та зростання емоційної напруги в професійному середовищі. За таких обставин ефективність діяльності організації дедалі більше залежить не лише від адміністративних рішень, а й від психологічної компетентності керівника, його здатності вибудовувати конструктивну комунікацію, підтримувати мотивацію персоналу, знижувати рівень конфліктності та формувати стійкий соціально-психологічний клімат у колективі. Саме тому психологія управління сьогодні постає не як допоміжний компонент менеджменту, а як один із ключових чинників забезпечення результативності управлінської діяльності та стабільності організаційного розвитку.

Проблеми психології управління тривалий час перебувають у полі уваги дослідників менеджменту, соціальної психології, організаційної поведінки та лідерства. У наукових працях значна увага приділяється питанням стилів керівництва, мотивації персоналу, особливостей прийняття управлінських рішень, психологічних механізмів комунікації, конфліктології, емоційного інтелекту керівника та профілактики професійного вигорання. Разом із тим сучасні соціальні та професійні трансформації, поширення дистанційних форматів роботи, зростання психоемоційного навантаження, кризові явища та зміна трудових цінностей працівників зумовлюють необхідність нового осмислення ролі психологічного чинника в управлінні. Незважаючи на наявність значного наукового доробку, недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації психології управління до умов сьогодення, коли керівник має одночасно бути організатором, комунікатором, медіатором, мотиватором і джерелом психологічної підтримки для колективу [1].

У зв'язку з цим особливої уваги потребує визначення тих психологічних викликів, які найбільше впливають на сучасну управлінську практику, а також обґрунтування значення психологічно орієнтованого підходу в системі управління. Метою статті є аналіз основних викликів сучасної психології управління та визначення ролі психологічної компетентності керівника у формуванні ефективного, стійкого й згуртованого колективу. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс загальнонаукових методів, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та порівняння наукових підходів до розуміння психологічних аспектів управлінської діяльності, а також логіко-теоретичне осмислення сучасних організаційних практик [2].

Одним із найбільш відчутних викликів сьогодення є зростання рівня стресогенності управлінського середовища. Сучасний керівник змушений діяти в умовах постійних змін, обмеженого часу на прийняття рішень, ризиків, невизначеності та необхідності швидкої адаптації до нових обставин. Такий режим діяльності підвищує ймовірність емоційного виснаження не лише у працівників, а й у самого керівника. За цих умов важливими професійними якостями стають емоційна стійкість, здатність до саморегуляції, навички управління власним психоемоційним станом і вміння підтримувати працездатність команди. Відсутність таких якостей може призводити до зниження ефективності комунікації, прийняття імпульсивних рішень, посилення конфліктів і формування негативного психологічного клімату [3].

Не менш важливим викликом є трансформація системи міжособистісної взаємодії в організаціях. Поширення цифрових засобів комунікації, дистанційної та змішаної форм зайнятості, з одного боку, розширює можливості координації діяльності, а з іншого – ускладнює формування довіри, командної єдності та емоційної включеності працівників у спільну діяльність. За відсутності безпосереднього контакту керівникові складніше відстежувати емоційний стан співробітників, своєчасно реагувати на ознаки напруження, професійного виснаження чи зниження мотивації. Це висуває нові вимоги до психологічної культури управлінця, зокрема до його вміння організовувати підтримувальну комунікацію, забезпечувати прозорість управлінських рішень, формувати атмосферу причетності та психологічної безпеки.

Суттєвого переосмислення потребує й проблема мотивації персоналу. У сучасних умовах недостатньо спиратися лише на матеріальні стимули або формальні засоби впливу. Працівники дедалі частіше орієнтуються на змістовність праці, можливість професійного розвитку, повагу до особистості, автономію, визнання та баланс між професійним і приватним життям. Тому ефективне управління вимагає індивідуалізації мотиваційних стратегій, урахування цінностей і потреб різних категорій працівників, а також створення умов, за яких людина сприймає себе не лише виконавцем, а й важливим суб'єктом спільної діяльності. Саме психологічне розуміння мотиваційних механізмів дає керівникові можливість уникати формалізму, підвищувати залученість персоналу та зменшувати прояви прихованого опору [4].

Особливе місце в сучасній психології управління посідає проблема лідерства. Традиційні авторитарні моделі впливу дедалі частіше виявляються

малоефективними в умовах, коли працівники очікують діалогу, довіри, етичного ставлення та партнерської взаємодії. Сьогодні результативний керівник — це не лише носій формальних повноважень, а й лідер, здатний надихати, координувати, підтримувати й об'єднувати людей навколо спільної мети. Важливими складовими такого лідерства є емоційний інтелект, емпатія, відповідальність, навички конструктивного розв'язання конфліктів та здатність до гнучкого стилю управління залежно від ситуації. У цьому контексті психологія управління допомагає зрозуміти, що реальний вплив керівника визначається не лише владними інструментами, а насамперед рівнем довіри, яку він формує у колективі.

Окремо слід наголосити на необхідності підтримання психічного благополуччя персоналу. Високі навантаження, тривале перебування в умовах напруження, невизначеність та зростаючі вимоги до продуктивності можуть стати джерелом професійного вигорання, тривожності, зниження працездатності та емоційного відчуження. За таких умов психологічно грамотне управління має включати не лише постановку завдань і контроль результатів, а й елементи профілактики деструктивних психоемоційних станів: справедливий розподіл навантаження, визнання досягнень, своєчасний зворотний зв'язок, підтримання відкритого діалогу, розвиток культури взаємоповаги та співпраці. Це дозволяє розглядати психологію управління як практичний інструмент забезпечення не лише організаційної ефективності, а й людського добробуту в межах професійного середовища.

Отже, сучасні виклики суттєво підвищують значення психології управління в системі професійної діяльності керівника. Зростання стресогенності середовища, трансформація комунікаційних форматів, ускладнення мотиваційних механізмів, потреба в етичному лідерстві та збереженні психічного благополуччя працівників вимагають від управлінця високого рівня психологічної компетентності. Ефективне управління сьогодні неможливе без урахування особистісних, емоційних і групових чинників, що визначають поведінку людей в організації. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку пов'язані з дослідженням психологічних механізмів адаптації керівників і колективів до кризових умов, розробленням практичних моделей психологічної підтримки персоналу, а також удосконаленням підходів до розвитку емоційного інтелекту та комунікативної компетентності сучасного керівника.

Список використаних джерел

1. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Iss. 10. Article e20356. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356.
2. Leonardi P. M., Parker S. H., Shen R. How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2024. Vol. 11. P. 193–219. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852.
3. Колісніченко Р., Зіміна Ю., Головань Л., Гора А. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на

підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 10 (16). DOI: 10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401.

4. Кір'ян О., Гайдаш М., Карлов Г. Роль керівника в процесі прийняття управлінського рішення. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Т. 14, № 28. DOI: 10.33296/2707-0654-14(28)-13.

Нелін Євген Володимирович,
кандидат педагогічних наук,
магістрант спеціальності Управління закладом освіти,
Бердянський державний педагогічний університет,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5612-8589>

РЕФЛЕКСИВНО-РОЗВИВАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ

Сучасна освітня реальність в Україні характеризується інтенсивністю нових реформ, технологічних змін і глибинними трансформаціями педагогічної діяльності. Безперечно, що учитель дедалі більше постає не як ретранслятор знань, а передусім як суб'єкт складної професійної взаємодії, що функціонує в умовах невизначеності, емоційної напруги, соціокультурної різноманітності і постійної зміни пріоритетів. У цьому контексті професійна компетентність педагога втрачає статичний характер, набуває ознак відкритості і здатності до саморозгортання. Тобто професійна компетентність включає не лише систему знань, умінь і навичок, а передбачає розвиток рефлексивних механізмів, що забезпечують переосмислення нового досвіду, критичне ставлення до власної практики, а також готовність до її трансформації. Саме тому на передній план в освіті виходять такі психолого-педагогічні технології, які не просто передають відомі знання, а передусім активізують внутрішні ресурси особистості вчителя, стимулюють його до самоспостереження, самопізнання і саморозвитку.

Рефлексивно-розвивальні технології у цьому сенсі виступають як цілісна система організації професійного становлення педагога, що базується на ідеї його суб'єктності і діалогічної взаємодії. Їх сутність полягає у створенні таких умов, за яких кожен учитель отримує можливість не лише аналізувати власну діяльність, а навчитися інтерпретувати її у розширеному особистісному і соціальному контексті, співвідносити з власними цінностями, професійною ідентичністю, а також життєвими смислами. Рефлексія при цьому постає не як епізодична процедура підбиття проміжних підсумків професійної діяльності, а як постійно діючий механізм саморегуляції, що пронизує всі рівні педагогічної діяльності, від планування уроків до аналізу міжособистісних взаємин з учнями і колегами. Такий підхід дозволяє говорити про формування рефлексивної позиції вчителя як ключової характеристики його професійної зрілості.

Особливе місце у системі рефлексивно-розвивальних технологій посідає метод коучингу, який репрезентує нову парадигму професійної підтримки, зорієнтовану на розкриття потенціалу особистості через діалог і постановку запитань. На відміну від традиційних форм підвищення кваліфікації, коучинг не передбачає трансляції готових рішень чи нормативних моделей діяльності. Його

цінність полягає у тому, що він активізує внутрішні процеси мислення педагога, стимулює його до самостійного формулювання актуальних викликів, усвідомлення різних обмежень і ресурсів, а також до вироблення індивідуально значущих стратегій професійної поведінки. У процесі коучингової взаємодії відбувається своєрідне «розгортання» професійного досвіду, коли педагог поступово переходить від опису зовнішніх обставин до глибшого розуміння внутрішніх детермінант власних дій, що підвищує рівень його усвідомленості і відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також формує здатність до самостійного конструювання професійної траєкторії [2, с. 24].

Не менш значущою серед рефлексивно-розвивальних технологій є супервізія, яка забезпечує більш глибокий і багатовимірний аналіз педагогічної діяльності. Однак, на відміну від коучингу, що акцентує увагу на потенціалі і майбутніх можливостях, супервізія зосереджується на осмисленні реального досвіду, особливо у ситуаціях професійних труднощів, невдач або емоційного напруження. Технологія супервізії в освіті спрямована на створення безпечного простору, у межах якого педагог може відкрито рефлексувати власні дії, такт, переживання і сумніви, не побоюючись оцінювання чи осуду. У цьому процесі важливим стає не лише аналіз зовнішніх аспектів педагогічної ситуації, але й усвідомлення внутрішніх психічних процесів, що її супроводжують. Зокрема, йдеться про такі феномени, як емоційні реакції, неусвідомлювані установки, проєкції, механізми психологічного захисту, які можуть суттєво впливати на характер взаємодії з учнями і колегами. У цьому сенсі супервізія наближається до психоаналітичної традиції, оскільки відкриває можливості для глибинного самопізнання і трансформації професійної свідомості. Водночас вона виконує важливу функцію психологічної підтримки у колективі, сприяючи зниженню рівня професійного вигорання і підвищенню емоційної стійкості педагога [1].

На відміну від коучингу і супервізії, пірінг, як технологія взаємонавчання (peer-to-peer (P2P)) розширює можливості рефлексивного розвитку за рахунок включення вчителя у горизонтальні професійні взаємодії. Його принципова відмінність від інших полягає у відсутності жорсткої ієрархії і домінуванні партнерських відносин, що створює атмосферу довіри, відкритості і взаємної підтримки. У межах пірінгових практик педагог отримує можливість побачити власну діяльність «очима іншого», співвіднести її з досвідом колег, а також долучитися до колективного осмислення професійних проблем. Така взаємодія у колективі сприяє деконструкції дещо стереотипних уявлень про педагогічну практику, розширює репертуар професійних дій, а також формує готовність до інновацій. Водночас пірінг виконує важливу соціалізуючу функцію, оскільки сприяє формуванню професійних спільнот, у межах яких знання створюється у процесі спільної діяльності, а не передається у готовому вигляді. Це особливо актуально в умовах сучасних освітніх змін, коли ефективні педагогічні рішення часто не мають усталеного характеру і потребують колективного пошуку [3].

Суттєвою перевагою сучасних рефлексивно-розвивальних технологій є їх комплексний вплив на різні компоненти професійної компетентності вчителя. Вони не обмежуються розвитком лише когнітивної сфери, натомість охоплюють діяльнісний, особистісний і соціальний виміри професійного розвитку. У процесі

їх застосування відбувається інтеграція знаннєвого компоненту і досвіду, формується здатність до гнучкого мислення, розвитку емоційного інтелекту, а також усвідомлення власної професійної ідентичності. Важливо, що ці технології сприяють переходу від зовнішньо регульованої діяльності до внутрішньо детермінованої, коли джерелом розвитку стає сама особистість педагога, її потреба у самореалізації і професійному зростанні.

Ефективність упровадження нових рефлексивно-розвивальних технологій значною мірою залежить від створення відповідних організаційно-педагогічних умов. Йдеться, насамперед, про формування культури довіри у педагогічному колективі, підготовку фахівців, здатних виконувати ролі коучів і супервізорів, а також подальшу інституційну підтримку таких психолого-педагогічних практик на рівні освітньої політики і системи післядипломної освіти. Важливо також сфокусуватися на інтеграції цих технологій у повсякденну освітню практику, а не розглядати їх як епізодичні або ж додаткові форми підвищення кваліфікації.

В умовах сучасних викликів, зокрема соціальної нестабільності, воєнного контексту, інтенсивних міграційних процесів і зростання психоемоційного навантаження на вчителя, рефлексивно-розвивальні технології набувають не лише професійного, а виразного екзистенційного значення. Вони постають як інструмент для підтримки внутрішньої цілісності педагога, відновлення його психологічних ресурсів і збереження здатності до продуктивної педагогічної взаємодії. Через механізми рефлексії, усвідомлення власних переживань і переосмислення досвіду ці технології сприяють зниженню рівня тривожності, попередженню професійного вигорання і формуванню стійкості до стресових впливів. Водночас ці технології створюють умови для розвитку здатності до адаптивного реагування на зміни, прийняття відповідальних рішень у ситуаціях невизначеності і збереження професійної ідентичності в умовах кризових трансформацій. У цьому сенсі нові технології доцільно розглядати як важливий компонент системи психологічної безпеки освітнього середовища, а також як стратегічний ресурс підтримки якості освіти в умовах суспільних потрясінь.

Таким чином зазначимо, що нові рефлексивно-розвивальні технології, представлені коучингом, супервізією і пірингом, репрезентують не просто інноваційні форми підвищення кваліфікації педагогів, а якісно нову парадигму професійного розвитку фахівців, що ґрунтується на принципах суб'єктності, внутрішньої активності і смислотворення. Їх впровадження забезпечує перехід від зовнішньо детермінованих моделей навчання до внутрішньо вмотивованого, саморефлексивного професійного зростання, у межах якого педагог виступає автором власної професійної біографії. Крім того, нові технології сприяють формуванню рефлексивного стилю мислення, здатності до критичного аналізу власної діяльності, відкритості до інновацій і готовності до безперервного самовдосконалення. Зважаючи на це, перспективи подальших наукових пошуків пов'язуємо з їх інституціоналізацією у системі післядипломної педагогічної освіти, розробленням методичного інструментарію їх упровадження, а також інтеграцією у ширший контекст педагогічної культури, орієнтованої на розвиток особистості вчителя як ключового гаранта якості освітнього процесу.

Список використаних джерел

1. Астремська І. В. Супервізія: профілактика та корекція емоційного вигорання працівників професій допомоги. Миколаїв, 2024. 132 с.
2. Крупник І. Р. Коучинг в освіті: теорія і практика. *Науковий вісник ХДУ. Серія «Психологічні науки»*, 2024. № 2. С. 22–27.
3. Stigmar M. Peer-to-peer teaching in higher education: A critical literature review. *Mentoring & Tutoring: partnership in learning*, 2016. № 24(2). С. 124–136.

Петровських Артем Дмитрович,

здобувач четвертого курсу першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Професійна освіта
(Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської
продукції та харчові технології)», ІЕФ,
Миколаївський національний аграрний університет
Миколаїв, Україна

Курепін Вячеслав Миколайович,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання
Миколаївський національний аграрний університет,
Миколаїв, Україна

ORCID ID:0000-0003-4383-6177

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ

Сфера безпека – особлива галузь у якій особистість повинна проявляти психологічну стійкість. Важливою характеристикою особистості є здатність ефективно діяти в умовах підвищеного ризику, невизначеності та стресу. У контексті забезпечення безпеки значення набуває рівень готовності людини зберігати емоційну рівновагу; контролювати власні реакції та у складних та кризових ситуаціях приймати обґрунтовані рішення.

Діяльність всієї системи як і окремої особи залежить від одного із ключового фактора – психологічної стійкості [6, с. 34]. Психологічна стійкість полягає у здатності протистояти негативному впливу стресових факторів, адаптуватися до змінних умов середовища та зберігати ефективність діяльності. На неї постійно впливають індивідуальні особливості, рівень підготовки, досвід та умови діяльності. Важливі – емоційний контроль та розвиток навичок саморегуляції.

Складність загроз та їхня кількість висуває проблематику забезпечення ефективного управління безпекою та її залежність від психологічної стійкості людини на перший план. В умовах постійного впливу стресових факторів, таких як: невизначеність, необхідність швидкого прийняття рішень, зростає ризик помилок. Знижується ефективність функціонування систем безпеки, що може призвести до виникнення небезпечних ситуацій [7, с. 135].

Ускладнення здатності адекватно реагувати на загрози, контролювати емоційні стани та діяти відповідно до встановлених алгоритмів у кризових умовах висвітлює проблеми недостатнього рівня сформованості психологічної стійкості як у фахівців, так і у широких слоїв населення. Відчувається відсутність комплексних підходів до розвитку психологічної стійкості в системі підготовки та управління. Зазначена проблема зумовлює необхідність удосконалення підходів до підготовки кадрів, впровадження психологічних методів підтримки прийняття рішень та формування стійких моделей поведінки в умовах ризику.

Вивчення людського фактора в системі безпеки не є новим у дослідженнях вітчизняних науковців, особлива увага у працях приділяється його психологічному виміру. Наукові доробки Д. Марченка [4] підкреслюють важливість людської поведінки, рівня знань і мотивації для забезпечення ефективності безпекових систем.

Значний внесок у дослідження проблематики взаємодії людини з технічними системами, в межах якої людський фактор розглядається як ключовий елемент ергатичних систем управління, здійснили науковці Н. Пряслова [1] та В. Іваненко [5]. Сучасні наукові дослідження К. Матвєєвої [5], пов'язані із вивченням психологічної безпеки особистості та її здатності протистояти стресовим впливам. У наукових дослідженнях психологічна безпека трактується як комплексне явище, що охоплює відчуття захищеності, здатність до саморегуляції та адаптації до змінних умов середовища, що безпосередньо зумовлює ефективність діяльності в умовах ризику.

Психологічна стійкість дозволяє уникнути панічних реакцій під час виникнення невизначених та небезпечних подій і знижує ймовірність помилок при швидкому реагуванні та прийнятті рішень в обмежений час. Вона не є вродженою, а може розвиватися в процесі цілеспрямованої підготовки, тренувань та набуття практичного досвіду. Формування здатності діяти впевнено та адекватно в умовах небезпеки має здійснюватися шляхом системного навчання [6, с. 38], моделювання кризових ситуацій та цілеспрямованої психологічної підготовки із застосуванням сучасних методів тренування.

Суть психологічної стійкості полягає у здатності особистості зберігати внутрішню рівновагу, ефективність діяльності та контроль над власними емоційними та поведінковими реакціями в умовах стресу, невизначеності та підвищеного ризику. Інтегральна характеристика психічної діяльності людини поєднує здатність протистояти негативним ризиковим впливам та швидко відновлюватися після дії стресових факторів (адаптивні можливості).

Формування психологічної стійкості відбувається завдяки життєвому досвіду під впливом індивідуальних особливостей та умов діяльності [5, с. 93]. У формуванні психологічної стійкості важливі механізми саморегуляції, здатність до контролю емоційних станів, гнучкість мислення при прийнятті обґрунтованих рішень, особливо у складних умовах існування людини. Контекст важливий поєднанням когнітивних, емоційних та вольових компонентів, які можуть забезпечувати стабільність поведінки та ефективність дій.

В екстремальних умовах на діяльність людини впливає стрес, він є складним але багатовимірним [3, с. 93] та охоплює психічні, фізіологічні та поведінкові

зміни. Підвищена небезпека активізує захисні механізми організму, вона спрямовує ресурси на швидке реагування, проте тривалий чи надмірний стрес може мати деструктивний характер. Він знижує концентрацію уваги, погіршує пам'ять, ускладнює процеси мислення та прийняття рішень.

Доволі часто, особливо під час воєнного стану, діяльність людини здійснюється в екстремальних умовах та супроводжується тривожністю чи страхом, емоційним напруженням, що призводить до дезорганізаційної поведінки або до надмірної імпульсивності. Ймовірність помилок, психологічне навантаження в таких умовах посилюється дефіцитом інформації, обмеженістю часу [4, с. 104]. Негативний вплив надзвичайних ситуацій, водночас, може мати стимулюючий ефект, який значно підвищити рівень мобілізації та продуктивності діяльності. Але перевищення стресостійкості призводить до порушення координації дій та зростання ризику небезпечних наслідків.

Розвиток психологічної стійкості передбачає удосконалення здатності особистості ефективно діяти в умовах стресу. Адаптаційні можливості людини готові до подолання труднощів, діяти при загрозі невизначеності та підвищеного ризику. У розвитку психологічної стійкості важливу роль відіграє соціальне середовище у якому формуються навички швидкого реагування, прийняття обґрунтованих рішень та контролю емоційних станів. Не менш важливим є практичний досвід, який розкриває власні можливості, формує ефективні моделі поведінки, зокрема під час воєнних загроз [2, с. 150].

Отже, психологічна стійкість виступає, як ключовий фактором ефективного управління безпекою. Вона визначає здатність людини діяти адекватно в умовах стресу та невизначеності, зберігати контроль за емоціями, приймати обґрунтовані управлінські рішення з обмеженнями по часу. Її розвиток сприяє підвищенню надійності діяльності, зниженню ймовірності помилок та забезпеченню ефективного реагування на загрози. Перспективи досліджень можуть бути направлені на поглиблене вивчення психологічних механізмів стійкості, інтеграції психологічних підходів із сучасними технологіями управління безпекою.

Список використаних джерел

1. Іваненко В. С. Визначення величини ризику: значущість та ймовірність. *OSHAgro – 2025* : збірник тез доповідей V міжнар. наук.-практ. конф., 30 вересня 2025 року / МОН України ; Національний університет біоресурсів і природокористування України ; Науково-виробничий журнал «Охорона праці» ; Європейське співтовариство з охорони праці. Київ, 2025. С. 37–39. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23333>.

2. Іваненко В. С. Оцінка ризиків щодо виникнення виробничого травматизму на підприємствах. *Проблеми та перспективи розвитку охорони праці*: збірник наук. праць V Всеукраїнської науково–практичної конференції викладачів та фахівців–практиків та XV Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів (м. Львів. 15 травня 2025 р.). Львів : ЛДУБЖД, 2025. С. 149–151. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21886>.

3. Іваненко В. С. Стресостійкість, як вид психологічної особистості. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості* : тези доповідей за результатами тематичного «круглого столу», м. Миколаїв, 9 грудня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 18–20. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12066>.

4. Іваненко В. С. Управління розвитком персоналу та його конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві*: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 104–107. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10509>.

5. Матвєєва К. С., Курепін В. М., Марченко Д. Д. Напрямки роботи сімейного педагога у структурі територіального центру соціальної допомоги сім'ї та дітям. *Перспективи та інновації науки*. 2021. № 2(2). С. 84–98. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2\(2\)-84-97](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-2(2)-84-97).

6. Пряслова Н. М. Депресивність територій: що це таке і як з ним боротись. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості* : тези доповідей за результатами тематичного «круглого столу», м. Миколаїв, 9 грудня 2022 р. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 32–35. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12071>.

7. Kurepin V. M. The eu black sea strategy as a tool for shaping regional securhty: analysis of approaches to containing russia. *Maritime security of the Baltic-Black Sea region: challenges and threats: V International scientific conference : conference proceedings* (November 26, 2025, Odesa, Ukraine). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2025. С. 132–135. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/24225>.

Соколовська Дар'я Валеріївна,
здобувачка вищої освіти 1 курсу,
групи ЗПУА 1/1, заочної форми навчання
спеціальності D4 «Публічне управління та
адміністрування», факультету менеджменту,
освітнього ступеня магістр,
Державний заклад «Миколаївський національний
аграрний університет»,
м. Миколаїв, Україна.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4130-4046>

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДИ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ

У сучасних умовах воєнних дій діяльність багатьох організацій та установ відбувається у складних соціально-економічних та психологічних умовах. Воєнні події суттєво впливають на емоційний стан працівників, їхню мотивацію до роботи та загальну ефективність діяльності колективу. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління командою, яке передбачає

не лише організацію виконання професійних обов'язків, а й урахування психологічних особливостей працівників. Саме тому дослідження психологічних аспектів управління командою під час воєнних дій є актуальним як для наукових досліджень, так і для практичної діяльності керівників.

Проблеми психології управління, лідерства та взаємодії в колективі досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. У наукових працях значна увага приділяється питанням формування ефективних команд, мотивації персоналу та створення сприятливого психологічного клімату в організації. Дослідники зазначають, що ефективне управління неможливе без урахування психологічних особливостей людини, її потреб, інтересів та цінностей [2, с. 48]. Водночас сучасні соціальні зміни та воєнні події створюють нові умови функціонування організацій, що потребує більш глибокого аналізу психологічних аспектів управління.

У науковій літературі підкреслюється важлива роль керівника у формуванні ефективної команди. Керівник виступає не лише організатором діяльності колективу, а й лідером, який здатний підтримувати працівників, сприяти розвитку довіри та взаєморозуміння між членами команди. Саме від стилю управління керівника значною мірою залежить психологічний клімат у колективі та ефективність спільної діяльності працівників [1, с. 96].

Разом із тим питання управління колективом у складних соціальних умовах, зокрема під час воєнних дій, залишаються недостатньо дослідженими. Працівники можуть перебувати під впливом постійного стресу, тривоги та емоційного напруження, що негативно позначається на їхній працездатності та взаємовідносинах у колективі. Тому особливого значення набуває вивчення психологічних механізмів підтримки команди та організації ефективної комунікації між керівником і працівниками.

Метою статті є дослідження особливостей психології управління командою під час воєнних дій та визначення основних факторів, що впливають на ефективність діяльності колективу в таких умовах. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, узагальнення та систематизації наукових джерел.

Воєнні події створюють значне психологічне навантаження на працівників. Люди можуть відчувати тривогу, страх, невпевненість у майбутньому та емоційне виснаження. Такі фактори можуть впливати на якість виконання професійних обов'язків, рівень концентрації уваги та взаємовідносини з колегами. Саме тому керівник повинен приділяти особливу увагу психологічному стану членів команди та сприяти створенню сприятливих умов для їхньої роботи.

Одним із важливих аспектів ефективного управління є формування позитивного психологічного клімату в колективі. Психологічний клімат визначає характер взаємовідносин між працівниками, рівень довіри та готовність до співпраці. У складних умовах воєнних дій особливо важливо підтримувати атмосферу взаєморозуміння, взаємоповаги та підтримки. Дослідники зазначають, що позитивний психологічний клімат сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня конфліктності в колективі [4, с. 112].

Важливу роль у процесі управління відіграє комунікація. Ефективна комунікація між керівником і працівниками допомагає зменшити рівень невизначеності та напруження в колективі.

Чітке інформування працівників про зміни в роботі, постановку завдань та перспективи розвитку організації сприяє підвищенню довіри до керівництва та покращує взаємодію в команді [5, с. 215].

Ще одним важливим фактором ефективного управління є мотивація працівників. У складних умовах воєнних дій керівник повинен підтримувати інтерес працівників до виконання професійних обов'язків, заохочувати їх до активної участі в роботі колективу та сприяти розвитку командної взаємодії. Мотивація може здійснюватися як через матеріальні, так і через нематеріальні стимули, зокрема підтримку, визнання досягнень та створення можливостей для професійного розвитку [4, с. 64].

Отже, психологія управління командою під час воєнних дій набуває особливої актуальності. Ефективне управління колективом у таких умовах потребує врахування психологічного стану працівників, розвитку комунікації та формування позитивного психологічного клімату. Подальші дослідження у цьому напрямі можуть бути спрямовані на розроблення практичних рекомендацій для керівників щодо організації ефективної роботи команд у складних соціальних умовах.

Список використаних джерел

1. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2019. 256 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : підручник. Київ : Академвидав, 2018. 368 с.
3. Шевченко О. В. Психологічні особливості управління персоналом в умовах соціальних змін. *Вісник Київського національного університету*. Серія: Психологія. 2022. № 2. С. 45–50.
4. Northouse P. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 520 p.
5. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 720 p.

Чаус Ігор Володимирович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії
Полтавський університет економіки і торгівлі
м. Полтава, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ

У сучасних умовах цифрова трансформація охоплює всі сфери суспільного життя, включно з управлінням організаціями та освітніми, економічними й державними інституціями. Використання цифрових технологій – від систем електронного документообігу до платформ дистанційної комунікації –

забезпечує швидкість прийняття рішень, прозорість процесів та доступність інформації [1, с. 45]. Водночас цифровізація породжує низку психологічних викликів, які безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності.

По-перше, керівники та персонал стикаються з інформаційним перевантаженням, що може призводити до зниження концентрації уваги та якості прийнятих рішень [3, с. 28]. По-друге, зменшення особистих контактів у цифрових середовищах створює ризики втрати довіри, емоційної підтримки та командної згуртованості. По-третє, постійна доступність через цифрові канали формує відчуття «безперервної роботи», що сприяє розвитку професійного вигорання [2, с. 112].

Таким чином, проблема полягає у необхідності поєднання технологічних інновацій із психологічними механізмами підтримки керівників і персоналу. Без врахування психологічних аспектів цифровізація управління може призвести до зниження ефективності організацій та погіршення психологічного клімату.

У сучасній науковій літературі активно досліджується вплив цифрових технологій на управлінські процеси. Українські автори наголошують на необхідності поєднання технологічних інновацій із розвитком психологічної компетентності керівників [1, с. 45]. Зокрема, підкреслюється, що цифрові інструменти управління змінюють характер комунікації, вимагаючи від лідерів нових навичок емоційної регуляції та гнучкості у прийнятті рішень.

Зарубіжні дослідження також акцентують увагу на ролі емоційного інтелекту у цифровому середовищі. Д. Голман доводить, що здатність керівника розуміти й управляти емоціями стає критично важливою для підтримки командної згуртованості та мотивації персоналу [3, с. 28].

Окремі праці присвячені проблемі психологічного клімату організацій у дистанційних формах роботи. Дослідження показують, що цифровізація може призводити до зниження рівня довіри між співробітниками, зростання відчуття ізоляції та підвищення ризику професійного вигорання [2, с. 112].

Таким чином, наявні публікації підтверджують важливість психологічних аспектів цифровізації управління, проте залишають відкритими питання інтеграції психологічної підтримки у цифрові системи та розробки практичних інструментів для керівників.

Попри значну кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації управління, залишаються аспекти, які потребують глибшого аналізу. По-перше, недостатньо вивчено психологічні наслідки постійної цифрової комунікації для керівників та персоналу, зокрема вплив на рівень довіри, командну згуртованість та емоційний стан співробітників [1, с. 49].

По-друге, відкритим залишається питання балансу між технологічною ефективністю та психологічним комфортом працівників. Використання цифрових платформ часто супроводжується відчуттям «безперервної роботи», що призводить до зростання ризику професійного вигорання [3, с. 30].

По-третє, недостатньо розроблено практичні інструменти інтеграції психологічної підтримки у цифрові системи управління. Більшість організацій

зосереджуються на технічних аспектах цифровізації, залишаючи поза увагою психологічні механізми адаптації персоналу [2, с. 118].

Таким чином, актуальним завданням є пошук шляхів поєднання цифрових технологій із психологічними практиками, що забезпечать не лише ефективність управління, а й стійкість та мотивацію персоналу.

Визначити основні психологічні виклики цифровізації управління та окреслити шляхи їх подолання.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів, що забезпечують всебічний аналіз проблеми. По-перше, застосовано теоретичний аналіз наукової літератури, який дозволив узагальнити сучасні підходи до цифровізації управління та визначити ключові психологічні аспекти цього процесу [1, с. 50].

По-друге, проведено порівняльний аналіз практик цифрового управління в Україні та країнах ЄС, що дало змогу виявити спільні тенденції та відмінності у впровадженні цифрових технологій [3, с. 29].

По-третє, використано метод узагальнення результатів емпіричних досліджень, які стосуються впливу цифрових інструментів на психологічний стан керівників і персоналу. Це дозволило окреслити основні ризики та можливості, пов'язані з цифровою трансформацією [2, с. 120].

Крім того, застосовано системний підхід, що передбачає розгляд цифровізації управління як багатовимірного процесу, де технологічні, організаційні та психологічні чинники взаємопов'язані та взаємозалежні.

Цифровізація управління відкриває нові можливості для оптимізації процесів, проте водночас створює низку психологічних викликів, які потребують системного осмислення.

По-перше, інформаційне перевантаження є одним із найпоширеніших наслідків цифрової трансформації. Керівники та персонал щодня стикаються з великим обсягом даних, що ускладнює процес прийняття рішень і може призводити до когнітивної втоми [1, с. 47].

По-друге, зниження рівня особистої комунікації у цифрових середовищах впливає на психологічний клімат організацій. Відсутність безпосереднього контакту між співробітниками зменшує рівень довіри, ускладнює формування командної згуртованості та може спричинити відчуття ізоляції [3, с. 31].

По-третє, постійна доступність через цифрові канали створює відчуття «безперервної роботи». Це явище сприяє розвитку професійного вигорання, зниженню мотивації та підвищенню рівня стресу серед працівників [2, с. 115].

По-четверте, цифровізація управління вимагає від керівників розвитку емоційного інтелекту. Здатність розуміти й управляти власними емоціями, а також емоціями співробітників, стає ключовим чинником успішної адаптації до цифрових змін [3, с. 34].

По-п'яте, важливим аспектом є психологічна підтримка персоналу. В умовах цифрової трансформації організації мають впроваджувати програми розвитку стресостійкості, тренінги з комунікації та інструменти психологічної допомоги, що дозволяють знизити ризики вигорання та підвищити продуктивність [1, с. 52].

Таким чином, цифровізація управління є багатовимірним процесом, який поєднує технологічні інновації з психологічними викликами. Її успішна реалізація потребує комплексного підходу, що враховує як технічні, так і психологічні аспекти.

Висновки і перспективи. Проведене дослідження підтверджує, що цифровізація управління є двоєдиним процесом: з одного боку вона забезпечує ефективність, прозорість та швидкість прийняття рішень, а з іншого — породжує психологічні виклики, які можуть знижувати результативність організацій. Основними проблемними зонами є інформаційне перевантаження, зменшення особистої комунікації, ризики професійного вигорання та потреба у розвитку емоційного інтелекту керівників [1, с. 52; 3, с. 34].

Важливим висновком є те, що успішна цифрова трансформація управління можлива лише за умови інтеграції психологічних практик у систему управлінських процесів. Це передбачає створення програм психологічної підтримки персоналу, розвиток навичок стресостійкості та комунікації, а також впровадження тренінгів з емоційного інтелекту для керівників [2, с. 120].

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних інструментів для поєднання цифрових технологій із психологічними механізмами адаптації. Зокрема, актуальним є вивчення можливостей використання цифрових платформ для психологічної підтримки персоналу, а також аналіз ефективності програм розвитку емоційного інтелекту в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Гаврилюк Р. Психологія управління: сучасні тенденції. Київ: Наука, 2023.
2. Карамушка Л. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Либідь, 2019.
3. Goleman D. Emotional Intelligence in Leadership. New York: Bantam Books, 2020.

Naumik-Gladka Kateryna Georgiivna,
professor, Dr.Sc. Economics,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0492-7631>

MULTILEVEL CLASSIFICATION OF PROCRASTINATION AS A TOOL FOR SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL DIAGNOSIS AND COMMUNICATION SKILLS DEVELOPMENT

Introduction. Procrastination remains one of the most common and insufficiently differentiated phenomena in clinical and organizational psychology. According to meta-analytic studies, about 20% of the adult population suffers from chronic procrastination (Ferrari, 2010; Steel, 2007). Despite a rich research tradition initiated by Milgram (1992), existing classifications either describe surface-level behavioral patterns or rely on a single psychological construct.

This paper proposes a multilevel archetypal classification integrating three theoretical approaches:

- Cognitive-behavioral approach: procrastination as part of the chain “*thought* → *emotion* → *avoidance behavior*”
- Schema therapy (Young, 1990): early maladaptive schemas as the basis of chronic patterns
- Behavioral management: organizational conditions (overload, lack of meaning, unclear goals) as triggers

Scientific typologies of procrastination can be divided into several generations:

1. Behavioral-strategic typologies

Ferrari (1991, 1992) identified three types of procrastinators based on behavioral strategy: “sensation seekers,” “indecisive,” and “avoidant.” This classification was later not empirically supported and was revised (Great Russian Encyclopedia, 2023).

2. Dichotomous models

Chu and Choi (2005) divided procrastinators into passive (delay due to anxiety) and active (intentional use of deadlines). Steel (2010) clarified that active procrastination is rather an individual work style.

3. Domain-based classifications

Varvaricheva (2010) proposed a classification by domains: academic, work-related, social, and everyday life, without addressing psychological mechanisms.

4. Temporal Motivation Theory

Steel (2007) explains procrastination through a formula of subjective task value decreasing over time and impulsivity. The model predicts behavior but does not explain qualitative differences between types.

Existing classifications describe either the behavioral level or a single psychological construct. None of them provides a comprehensive archetypal model that considers the protective function of procrastination and its connection with deep personality schemas.

Proposed Classification

The proposed classification is based on archetypal images as mnemonic and diagnostic units. Each archetype represents a unique combination of psychological mechanism, core belief, and organizational manifestation (Table 1).

Table 1

Summary of the Seven Archetypes of Procrastination

№	Archetype	Psychological Mechanism	Core Belief	Organizational Manifestation
1	Rapunzel	Fear of being “not enough,” waiting for the perfect moment	“I will become better first, then I will start living”	Delaying career decisions, continuous learning without application
2	Cinderella / Perfectionist	Fear of mistakes = action blockage; all-or-nothing thinking	“If it’s not perfect, I won’t start”	Missed deadlines, decision paralysis

3	Atlas	Fear of losing control, overload; freeze response	“No one can do it except me”	Burnout-prone leader, inability to delegate
4	Sisyphus	Existential apathy, loss of meaning	“The result does not matter”	“Quiet sabotage,” low engagement
5	Troubadour	Hedonic regulation; waiting for emotional readiness	“I can work only when I feel good”	Typical in creative industries, lack of discipline structures
6	Icarus	Fear of responsibility and identity change; self-sabotage	“Success will change me / my life”	Failure at final stage, inability to move to the next level
7	Reverse Midas	Chronic shame; belief in one’s destructiveness	“I will ruin everything”	Self-withdrawal, avoidance of visible roles and responsibility

Description of Key Archetypes

Archetype 1: Rapunzel – Deferred Life Syndrome. Action is postponed until external conditions change: improvement of circumstances, self-transformation, or permission. Psychologically, this protects from possible disappointment when facing reality “here and now.” It is related to the concept of deferred life syndrome (Serkin, 2004) and depressive-avoidant schema (Young, 1990).

Archetype 2: Cinderella / Perfectionist. Corresponds to the “indecisive” type (Ferrari, 1992) and maladaptive perfectionism (Sederlund et al., 2020). In this model, procrastination functions as protection from exposure (“if I don’t try, I don’t fail”), not just high standards.

Archetype 3: Atlas – Hyper-responsibility Syndrome. A key contribution is the description of the transition to a physiological “freeze response” as the biological basis of procrastination under overload. This corresponds to hyper-responsibility schema in schema therapy.

Archetype 4: Sisyphus – Meaninglessness Syndrome. Close to existential apathy, but operationalized here in a management context. Procrastination is not avoidance of effort but withdrawal from participation, which distinguishes this type.

Archetype 5: Troubadour – Hedonic Regulation. Behavior is delayed until a positive emotional state appears. Procrastination here serves as mood regulation: a person avoids tasks when they do not feel “ready” or inspired. This type is common in creative environments and is associated with low tolerance for routine and external structure.

Archetype 6: Icarus – Fear of Success. Fear of success was described by Ferrari, Barnes & Steel (2009) as avoidant procrastination. The Icarus archetype specifies that self-sabotage occurs at the final stage to preserve current identity. Psychodynamically, success is unconsciously associated with loss of significant relationships (PMC, 2021).

Archetype 7: Reverse Midas – Shame-Based Avoidance. Procrastination is driven by chronic shame and a deep belief in one’s own destructiveness (“I will ruin everything”). Avoidance functions as protection from anticipated guilt and negative

evaluation. This leads to withdrawal from visible roles, responsibility, and opportunities.

A comparative analysis was conducted between the proposed model and existing classifications of procrastination (Table 2).

Table 2

Comparison with Existing Classifications

Criterion	Existing Classifications	“7 Archetypes” Model
Theoretical basis	Single model (behavior / TMT)	Integration of CBT + schema therapy + management
Number of types	2–5	7 archetypes
Psychological mechanism	Surface level	Deep schema + functional role
Organizational application	Limited or absent	Each archetype has organizational profile
Diagnosis	Psychometric scales	Qualitative + scalable
View of nature	Deficit-based	Regulatory function of psyche

Key Features of the Model

Polymorphism: one person may show several archetypes depending on context.

Functional approach: procrastination is an adaptive response to internal tension (fear, shame, overload, loss of meaning).

Integrativity: combines neurobiological, cognitive, schema, and organizational levels.

Mnemonic clarity: archetypes improve practical usability.

Limitations: the model is theoretical and requires psychometric validation. A future step is the development of the “Procrastination Archetype Index” (PAI).

In psychology and psychotherapy the classification could be applied practically as rapid phenomenological diagnosis; selection of intervention targets; cognitive restructuring (Archetype 2); schema work (Archetypes 1, 3, 7); existential therapy (Archetype 4); reduction of stigma through functional understanding.

In coaching the classification could be applied practically as: personalized strategies for each type; use of archetypes as a tool for client awareness.

In management the classification could be applied practically as: understanding procrastination at a system level, not only as discipline; burnout prevention (Atlas) through delegation; increasing engagement in “quiet sabotage” (Sisyphus).

Conclusion

Procrastination is not an enemy of productivity but a signal of unresolved internal tension. Each of the seven archetypes reflects a specific coping strategy: with anxiety, shame, overload, or loss of meaning.

The “7 Archetypes of Procrastination” model offers a new entry point for therapy and management: not eliminating behavior, but understanding its function. This understanding becomes the turning point from stagnation to action.

As Future Research it could be suggested: Development and validation of the Procrastination Archetype Index (PAI); Comparative studies in clinical and non-clinical samples; Study of archetype dynamics during therapy.

References

1. Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65–94.
2. Ferrari, J. R. (1992). Procrastinators and perfect behavior: An exploratory factor analysis of self-presentation, self-awareness, and self-handicapping components. *Journal of Research in Personality*, 26(1), 75–84.
3. Chu, A. H. C., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of «active» procrastination behavior on attitudes and performance. *Journal of Social Psychology*, 145(3), 245–264.
4. Ferrari, J. R., Barnes, K. L., & Steel, P. (2009). Life regrets by avoidant and arousal procrastinators: Why put off today what you'll regret tomorrow? *Journal of Individual Differences*, 30(3), 163–168.
5. Sederlund, A. P., Burns, L. R., & Rogers, W. (2020). Multidimensional models of perfectionism and procrastination: Seeking determinants of both. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5099.
6. Pychyl, T. A., & Flett, G. L. (2012). Procrastination and self-regulatory failure: An introduction to the special issue. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 30(4), 203–212.

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

Вицина Лариса Григорівна,

вчитель історії та правознавства

Дніпровська гімназія № 39 Дніпровської міської ради

м. Дніпро, Україна

НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах розвитку українського суспільства питання національно-патріотичного виховання набуває особливої актуальності [1, с. 5]. Це зумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми викликами, що постають перед державою. До зовнішніх належать військова агресія, інформаційні впливи, глобалізаційні процеси, які впливають на формування світогляду молоді. Внутрішні виклики пов'язані з кризою цінностей, соціальною нестабільністю, зниженням рівня довіри до державних інституцій. У таких умовах особливої ваги набуває виховання свідомого громадянина-патріота.

Проблеми національно-патріотичного виховання розглядаються у працях українських науковців і педагогів. Дослідники акцентують увагу на формуванні громадянської компетентності та національної ідентичності [4, с. 112]. Важливим є також розвиток ціннісних орієнтацій молоді [7, с. 56].

Метою тез є аналіз особливостей національно-патріотичного виховання в умовах сучасних викликів та визначення ефективних шляхів його реалізації у закладах освіти.

Національно-патріотичне виховання є важливою складовою освітнього процесу, спрямованою на формування особистості, яка усвідомлює свою належність до українського народу, поважає його історію, культуру та традиції [2, с. 18; 3, с. 9].

У сучасних умовах особливого значення набуває виховання громадянської відповідальності, активної життєвої позиції, готовності до захисту держави. Важливо формувати критичне мислення та здатність аналізувати інформацію.

Зовнішні виклики, зокрема інформаційна війна, вимагають розвитку медіаграмотності учнів [5, с. 47]. Учні повинні навчитися розрізняти достовірну інформацію від фейкової, протидіяти маніпуляціям.

Внутрішні виклики пов'язані з формуванням громадянської активності та відповідальності. У цьому процесі школа виступає ключовим інститутом соціалізації.

Ефективними формами національно-патріотичного виховання є:

- тематичні уроки з історії та правознавства;
- виховні заходи, присвячені державним святам;
- участь у волонтерській діяльності;
- проєктна діяльність;
- екскурсії та краєзнавчі дослідження;

– зустрічі з представниками громадськості.

Важливу роль відіграють інтерактивні технології навчання [6, с. 73–74], які сприяють активному залученню учнів до освітнього процесу.

Висновки. Отже, національно-патріотичне виховання в умовах сучасних викликів є ключовим напрямом освітньої діяльності. Воно сприяє формуванню свідомого громадянина, здатного до активної участі в житті суспільства. Ефективність виховного процесу залежить від комплексного підходу, використання сучасних методів та тісної взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Список використаних джерел

1. Бех І. Д. Національно-патріотичне виховання: сучасні виклики та відповіді : монографія. Київ : Інститут проблем виховання НАПН України, 2019. 256 с.
2. Концепція національно-патріотичного виховання дітей та молоді. Київ, 2020.
3. Морзе Н. В., Барна О. В. Медіаграмотність в освіті. Київ, 2021.
4. Пометун О. І. Інтерактивні технології навчання. Київ, 2018.
5. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Савченко О. Я. Виховання громадянина. Київ, 2020.

Жукова Анна Робертівна,

професор кафедри іноземних мов

Національної академії сухопутних військ імені

гетьмана Петра Сагайдачного

Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7292-1605>

НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ КУРСАНТІВ ЗАСОБАМИ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СУЧАСНОМУ БЕЗПЕКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Вітчизняний та світовий досвід переконливо доводить, що збройні сили держави є більш боєздатними, здобувають перемогу в збройному протистоянні за умови високого духовного потенціалу, провідним елементом якого є патріотизм. У сучасному безпековому середовищі патріотизм військовослужбовців Збройних сил України допомагає успішно виконувати конституційний обов'язок та давати відсіч зовнішній збройній агресії. Таким чином, особливої актуальності набуває проблема національно-патріотичного виховання майбутніх військових фахівців. Сьогодні курсанти закладів вищої військової освіти мають не тільки володіти професійними компетентностями, але й демонструвати високий рівень національної свідомості, громадянської відповідальності та готовності до захисту держави. У таких умовах іншомовна

комунікація є важливим інструментом як професійної підготовки, так і формування патріотичних цінностей у поєднанні з міжкультурною взаємодією.

У наукових працях сучасних українських дослідників досить активно аналізуються питання національно-патріотичного виховання курсантів [1; 2; 4]. Водночас практично не розглядається проблема національно-патріотичного виховання військових кадрів засобами іншомовної комунікації.

Метою статті є обґрунтування ролі іншомовної комунікації у процесі національно-патріотичного виховання курсантів у сучасному безпековому середовищі, а також визначення ефективних підходів до інтеграції мовної та виховної складових у освітньому процесі.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез наукових джерел, узагальнення педагогічного досвіду, порівняльний аналіз підходів до іншомовної підготовки, а також методи педагогічного моделювання та систематизації.

Насамперед слід зауважити, що національно-патріотичне виховання курсантів у військових закладах вищої освіти повинно мати активний, творчий і наступальний характер. Патріотичний аспект повинен бути присутнім під час вивчення всіх навчальних дисциплін, а також під час національно-патріотичної підготовки, інформаційно-пропагандистських і культурно-просвітницьких заходів, які проводяться в освітньому закладі. Можливості щодо національно-патріотичного виховання мають такі дисципліни, як історія, українознавство, філософія, культура, психологія, педагогіка, морально-психологічне забезпечення діяльності військ тощо. На присутність патріотичного аспекту у військових закладах вищої освіти України постійно мають звертати увагу як науково-педагогічні працівники, так і організатори освітнього процесу [2, с. 132].

Особливе значення для національно-патріотичного виховання курсантів має іноземна мова. Іноземна мова є однією з обов'язкових предметів циклу соціально-гуманітарних дисциплін, викладання якої у військовому закладі вищої освіти має яскраво виражену військово-прикладну спрямованість. Мета вивчення іноземної мови полягає в оволодінні іншомовним спілкуванням, у процесі якого досягається достатній рівень мовної та комунікативної компетенцій майбутніх офіцерів. Курс іноземної мови нерозривно пов'язаний з соціокультурними, країнознавчими, військово-технічними знаннями та стандартами країн-членів Північноатлантичного альянсу (НАТО), мета вступу до якого визначена українським народом і політичним керівництвом країни [4, с. 64].

На наш погляд, іншомовна комунікація у військових закладах освіти виконує не лише інструментальну функцію, яка пов'язана з опануванням професійної лексики, але й виховну, адже сприяє формуванню світогляду курсантів. Через ознайомлення з культурою інших народів, аналіз міжнародних подій, обговорення питань безпеки й оборони формується здатність до критичного мислення, усвідомлення ролі України у світовій спільноті та зміцнюється національна ідентичність. Важливим напрямом є застосування автентичних іншомовних матеріалів, зокрема публікацій міжнародних організацій, аналітичних звітів, новинних ресурсів, які висвітлюють питання

безпеки, війни й міжнародних відносин. Робота з такими матеріалами дозволяє курсантам вдосконалювати мовні навички та формувати об'єктивне уявлення про геополітичні процеси, розвивати медіаграмотність та протидіяти інформаційним маніпуляціям.

Погоджуємось з Б. Пантюховим у тому, що задля надання патріотичної спрямованості програмі вивчення іноземної мови викладачам слід вносити деякі доповнення в її зміст, зокрема «відомості про історію і культуру рідного краю, мистецькі традиції та духовні цінності народу тощо, використовують навчальні тексти, які містять соціокультурну та військово-професійну інформацію, що сприяє розвитку умінь усного та письмового іншомовного спілкування, прищепленню любові до України, розвитку в курсантів почуття гордості за свою майбутню професію офіцера, захисника Вітчизни» [4, с. 65].

Окрім того, вважаємо, що значущу роль відіграють інтерактивні методи навчання, зокрема дебати, дискусії, рольові ігри та моделювання професійних ситуацій. У процесі іншомовного спілкування курсанти вчаться аргументовано висловлювати власну позицію, відстоювати національні інтереси та ефективно комунікувати з представниками інших культур, що сприяє формуванню мовної, громадянської та патріотичної компетентностей. До того ж важливим є поєднання іншомовної підготовки з вивченням історії України, національних традицій та сучасних подій. Інтеграція таких тем в освітній процес дасть можливість формувати у курсантів цілісне бачення власної держави та її місця у світі, зміцнює почуття гордості за національну спадщину та відповідальності за майбутнє країни.

Також важливо залучати всіх курсантів до активної роботи та обговорення на заняттях з іноземної мови, заохочувати їх висловлювати власні думки та аргументувати свою позицію. Почуття національної гідності посилюється тоді, коли курсанти мають можливість вільно презентувати іноземним гостям інформацію про свою домівку, родину, країну, рідний край, його історію, цікаві туристичні маршрути, наукові здобутки співвітчизників, мистецькі надбання, а також традиції й звичаї українського народу [3, с. 39].

Отже, національно-патріотичне виховання курсантів у сучасному безпековому середовищі є невід'ємною складовою їхньої професійної підготовки, що забезпечує формування як фахових компетентностей, так і високого рівня громадянської свідомості, відповідальності й готовності до захисту держави. У цьому контексті іншомовна комунікація виступає ефективним засобом інтеграції освітньої та виховної складових, сприяючи одночасному розвитку мовних навичок і патріотичних цінностей. Використання іншомовних ресурсів, автентичних матеріалів, інтерактивних методів навчання та міждисциплінарних підходів дає можливість формувати у курсантів критичне мислення, медіаграмотність і здатність до ефективної міжкультурної взаємодії. Водночас поєднання вивчення іноземних мов із національно орієнтованим змістом освіти сприяє зміцненню національної ідентичності, усвідомленню ролі України у світовому просторі та готовності відстоювати її інтереси на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Жукова А.Р. Виховання лідерської компетентності у контексті національно-патріотичного виховання у студентів коледжу. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки*. 2022. Вип. 21. С. 40–52.
2. Кротюк В. Національно-патріотичне виховання курсантів військових закладів вищої освіти. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Серія: Філософські науки*. 2020. С. 128–135.
3. Мороз Н. Сучасні засоби та методи національно-патріотичного виховання майбутніх офіцерів-прикордонників на заняттях з іноземної мови. *Педагогічний дискурс*. 2018. Вип. 25. С. 35–41.
4. Пантюхов Б. О. Патріотичне виховання курсантів військових закладів вищої освіти засобами соціально-гуманітарних дисциплін. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*. 2018. №1(85). С. 61–66.

Лотарєва Дар'я Валеріївна,

здобувачка четвертого курсу першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність «Професійна освіта
(Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської
продукції та харчові технології)»,
ІЕФ, Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна

ВИХОВАННЯ, ЩО ФОРМУЄ МАЙБУТНЄ: ДОСВІД МНАУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Саме в умовах воєнного стану набуває необхідність формування стійкої громадянської позиції, особливо у молоді. Не лише знань та професійних навичок вимагають від молодого покоління сучасні виклики. Треба бути готовими не лише до активної участі в громадському житті, захисту національних інтересів та підтримки державності, але й бути усвідомленими до національної ідентичності та відповідальними за майбутнє держави.

Глибокі громадські трансформації, воєнні виклики та необхідність зміцнення національної єдності зумовлюють потребу у національно-патріотичному вихованні молоді. В умовах загроз державній безпеці та соціальній стабільності Україні потрібен свідомий громадянин [8, с. 3], здатний усвідомлювати свою відповідальність перед державою, готовий захищати національні інтереси суспільства.

Особливої актуальності набуває необхідність забезпечення цілісного та системного підходу до національно-патріотичного виховання. Свідомість молоді повинна формуватися через освітній, культурний та соціальний компоненти, які пройшли адаптацію до нових реалій щодо сучасних викликів, процесів та зовнішніх небезпечних факторів. У цьому контексті важливий пошук ефективних форм і методів виховної роботи [2, с. 168], що сприятиме формуванню стійких ціннісних орієнтирів, патріотизму та соціальної активності.

Зрозуміло, в умовах війни наукової уваги набула проблема національно-патріотичного виховання молоді. Дослідники підкреслюють стратегічний фактор забезпечення єдності суспільства - стійкість та здатність протистояти зовнішнім викликам. Сучасні наукові праці акцентують увагу на формування національної ідентичності, громадянської свідомості та активної життєвої позиції молоді. У наукових працях актуалізується потреба у вихованні патріотизму, національної гідності та відповідальності за майбутнє держави, трансформації форм та методів виховної роботи.

В умовах жорсткої агресії національно-патріотичне виховання є тим самим важливим інструментом консолідації суспільства. Виховання сприяє зміцненню моральних цінностей, розвиває шанування історичної спадщини, культури та традицій українського народу. Воно формує почуття гордості за свою країну, шану до її захисників та розуміння значення єдності у протистоянні зовнішнім загрозам [3, с. 241].

В умовах воєнного стану, зокрема при ризиках та загрозах важливо поєднати патріотичне виховання з формуванням безпекових компетентностей. Знання із основ безпеки життєдіяльності, інформаційної стійкості та психологічної готовності до дій у кризових ситуаціях відіграють ключову роль у виховному процесі [4, с. 12]. Знання створюють умови для розвитку свідомої, відповідальної та соціально активної особистості.

Надзвичайно важливою є виховна робота закладів вищої освіти щодо формування громадянської свідомості. Під час навчання у молоді відбувається становлення особистості, її світогляду, ціннісних орієнтирів та соціальної відповідальності. Освітні установи це не лише осередки здобуття знань за обраною спеціальністю, а середовище формування активної громадянської позиції, здатності до критичного мислення та усвідомлення своєї ролі в сучасному суспільстві.

Освітня діяльність молоді це вивчення соціально значущих дисциплін, участь у наукових, громадських та волонтерських ініціативах. Ці заходи сприяють розвитку громадянської активності та відповідальності. Особливу роль відіграє виховний компонент, він передбачає формування шанування прав людини, демократичних цінностей, національної ідентичності та культурної спадщини [5, с. 99].

Під час навчання у закладі вищої освіти створюються умови для самореалізації, підтримується студентське самоврядування, розвиваються у молоді лідерські якості та навички комунікації. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, їхня роль посилюється, оскільки вони стають платформою для формування стійкості, патріотизму та готовності до відповідальних дій у складних ситуаціях.

У сучасних умовах ризикових обставин воєнного часу важлива інтеграція національно-патріотичного виховання з формуванням культури безпеки. Обов'язковим аспектом якої є знання правил поведінки під час повітряних тривог, мінної безпеки, кібербезпеки й кібергігієни [6, с. 473], психологічної саморегуляції. Сприяють опануванню та підвищенню рівня знань студентів щодо сучасних загроз тренінги, просвітницькі заходи та зустрічі з

представниками служб цивільної захисту, зокрема спеціалістами координації дій у надзвичайних ситуаціях Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення Миколаївської міської ради, психологами мобільних бригад у межах проєкту Благодійного фонду «Вітри змін» за підтримки представництва дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні, фахівцями Представництва DanChurchAir і Norwegian Church Aid в Україні тощо. Миколаївський національний аграрний університет виступає як соціально відповідальний осередок у якому, в умовах війни, виховний процес трансформується в комплексну систему [7, с. 870], спрямовану на формування свідомих, відповідальних та стійких особистостей, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів.

Сучасні виклики та потреби суспільства спрямовані на розвиток свідомого громадянина, здатного відповідально діяти в умовах загроз. Тому виховна робота в університеті зорієнтована на формування національної ідентичності, поваги до історії, культури та традицій українського народу. Також підтримуються стійкі моральні та ціннісні орієнтири. Освітнє середовище університету у тому числі стимулює участь студентів у науковій, культурній та громадській діяльності [8, с. 4], що посилює їхню залученість до процесів державотворення. МНАУ в умовах війни має комплексний характер і спрямоване на формування особистості.

Участь студентів у науково-практичних конференціях, круглих столах, тематичних заходах, присвячених актуальним проблемам розвитку держави, безпеки та суспільства відіграє важливу роль у виховному процесі щодо національно-патріотичного виховання молоді. Зустрічі із представниками органів влади, місцевого самоврядування, фахівцями з цивільної захисту та міжнародних організацій формують у молоді відповідальне ставлення до безпеки, громадянського обов'язку та активної життєвої позиції.

Формування почуття солідарності, взаємодопомоги та відповідальності за спільне майбутнє відбувається через залучення університетської молоді до волонтерської діяльності, участі їх у благодійних ініціативах та підтримці громад, що потерпіли від воєнних дій. Обов'язковими повинні бути заходи з мінної безпеки, симуляційні тренінги, просвітницькі кампанії, які сприяють розвитку не лише патріотизму, а й культури безпеки. У МНАУ формування національної ідентичності та ціннісних орієнтирів молоді здійснюється через конкретні освітні та соціальні практики.

Важливу роль у національно-патріотичному вихованні в МНАУ відіграють студентські ініціативи. Саме вони виступають дієвим інструментом формування активної громадянської позиції, відповідальності та свідомого ставлення до громадських процесів. Вони сприяють не лише засвоєнню теоретичних знань студентами, а й їхній практичній реалізації через участь у соціально значущих проєктах та заходах.

Ініціативи, які охоплюють різні напрямки національно-патріотичної діяльності МНАУ формують почуття відповідальності за країну, розвивають у молоді здатність до самоорганізації, лідерства та ефективної взаємодії у колективі. Особливо важливими є ініціативи, спрямовані на підтримку

військових, допомогу потерпілим від воєнних дій та популяризацію знань із безпеки життєдіяльності. Наголошуємо, студентські ініціативи створюють умови для самореалізації молоді, сприяють розвитку їх ціннісних орієнтирів та національної ідентичності. Тільки через конкретні дії, що мають громадську значущість та сприяють зміцненню єдності та солідарності формується патріотизм.

Отже, виховна діяльність в умовах війни набуває системного та практикоорієнтованого характеру. Вона формує національну свідомість, громадянську відповідальність та психологічну стійкість студентської молоді. Формування особистості, яка в умовах сучасних викликів здатна ефективно діяти, повинна відбуватися у взаємодії національно-патріотичного виховання з освітнім процесом та безпековою підготовкою. Інтеграція традиційних та інноваційних підходів до виховання сприяє підвищенню ефективності впливу на студентську молодь та зміцненню її ціннісних орієнтирів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з факторами формування громадянської активності, розширення міжнародного досвіду у сфері виховання молоді в умовах кризових ситуацій. Актуальним є розроблення нових методик формування психологічної стійкості та безпекових компетентностей.

Список використаних джерел

1. Петровських А. Формування національно-патріотичної свідомості молоді. *Сучасні парадигми соціально-гуманітарного розвитку : матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Миколаїв, 18 листопада 2025 р.)*. Миколаїв : МНАУ, 2025. С.166-169. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22878>.

2. Іваненко В. С. Національно-патріотичне виховання молоді як складова побудови незалежної держави. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів : тези доп. Всеукр.наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 17 травн. 2023 р.)* / МВС України, Харків. нац. ун-т внут. справ, Наук. парк «Наука та безпека». Вінниця : ХНУВС 2023. С. 239-242. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14176>.

3. Курепін В. М. Стати сильнішим в сучасному суспільстві, новий підхід до поняття «Безпека». *Поняття «Безпека» в науковому та міжкультурному вітчизняному (українському) та європейському дискурсах : матеріали Всеукраїнського соціолінгвістичного семінару (м. Суми, 30 жовтня 2023 року)*. Суми : Сумський національний аграрний університет, 2023. С. 10-15. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15781>.

4. Іваненко В. С. Історична та культурна спадщина Миколаївської області, як стратегія національної безпеки України. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Миколаїв, 23-24 червня 2021 р.* Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 97-100. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9824>.

5. Самойленко О. О., Бацуровська І. В., Курепін В. М. Кібергігієна та безпека життєдіяльності як ключові елементи цифрової компетентності здобувачів освіти. *Національні інтереси України*. 2025. № 11(16). С 461-477. DOI:[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11\(16\)-461-476](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-461-476).

6. Іваненко В. С. Змістові особливості виховної роботи в Миколаївському національному аграрному університеті. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D» : матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 22–23 лютого 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023.. С. 869-873. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13196>.

7. Batsurovska I., Kurepin V. The Impact of the War in Ukraine on the Study Results at an Agricultural University. *Tréma*. 2023. № 60. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15314>.

8. Nagayev V., T. Gerliand, V. Kyrepin, G. Nagayeva, N. Sosnytska and K. Yablunovska, "Pedagogical Technology of Management of Students' Educational and Creative Activities in the Process of Professional Training of Engineers," *2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, 2021, pp. 1-4, doi: 10.1109/MEES52427.2021.9598806. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/14040>

Меліхов Євгеній Валентинович,

Викладач кафедри інформаційної економіки,

підприємництва та фінансів

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-9856-9291>

Лукаш Вероніка Сергіївна,

студентка 1 курсу

ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж»

Запорізького національного університету

м. Запоріжжя, Україна

ВАЖЛИВІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНІСТЬ СЕРЕД МОЛОДІ

Сьогодні, економіка кожного дня змінюється і цифрові технології надзвичайно стрімко розумнішають, фінансова грамотність молоді вже перестала бути простою додатковою навичкою, а стає основою безпеки в інтернеті і житті. Вона фактично стає одним з важливіших чинників нормального життя і виховання самостійності. Вона стає одним з важливих умов для нормального життя, самостійності та розвитку в суспільстві. Нині ми зустрічаємося з проблемою: людина яка добре розбирається у фінансах, становищі на ринку, плануванні власних доходів і витрат, значно захищена від ситуацій де вирішують знання або практика. Підлітки у сьогоденні живуть у світі, з величезною кількістю доступної інформації, але не вся ця інформація корисна чи правдива. Через це важко визначити, в яких випадках – правильне поводження грошей, а в яких надмірна жага «бути в тренді» і не відставати від друзів. Виходить так, що щоб підліток перестав бути жертвою маркетингу, дорослі повинні не просто казати що не треба робити, а й показувати на власному прикладі і особливо давати юнакам робити щось самим. Молодь (як і будь яка інша людина) не навчиться просто на теорії, тому що не буде розуміння

принципу «чому це не правильно», яка є основою навчання. Як показує досвід та освітні програми, дуже корисно для розуміння поспілкуватись з реальними експертами і почути їхні історії. Це значно полегшує формування базових фінансових навичок і допомагає готувати до дорослого життя [2].

- Детальний аналіз сучасних навчальних підходів, а також спілкування з професіоналами у сфері фінансів дозволяє виділити три основні напрями, які найбільше впливають на розвиток фінансової грамотності молоді: Розуміння банків і фінансових операцій: Коли підлітки мають можливість спілкуватися з працівниками банків, наприклад під час зустрічей з представниками «ПриватБанку», складні фінансові процеси стають значно зрозумілішими. Це допомагає перейти від загального уявлення про гроші до більш глибокого розуміння того, як працюють кредити, депозити та як правильно керувати власними коштами [1].

- Розуміння податків і відповідальності: Пояснення від спеціалістів податкової служби допомагають молоді краще зрозуміти, що таке податки і чому вони важливі. Завдяки цьому формується усвідомлення того, що кожна людина є частиною економічної системи країни і несе певну відповідальність. Це допомагає стати не просто споживачем, а активним і свідомим учасником економічного життя [3].

- Безпека в інтернеті та захист грошей: У сучасному цифровому світі дуже важливо вміти захищати свої особисті дані та фінанси. Знання у сфері фінансових технологій допомагають уникати шахрайських схем, небезпечних сайтів та обману в інтернеті. Це дає можливість зберегти свої гроші та почуватися більш впевнено в онлайн-середовищі [4].

Враховуючи вищезазначені дані у роботі, можна зробити такий підсумок: фінансова грамотність – надзвичайно важлива частина у житті сучасної молоді. Це не просто набір порад, правил або застережень, а система практики і інформації, яка допоможе людині в майбутньому краще орієнтуватися у складному дорослому світі та бути незалежним громадянином країни, без страху зроби щось неправильно, через банальне незнання «що ж робити в такій ситуації», і як таку ситуацію не допустити в майбутньому. Важливо, дорослим і дітям, зрозуміти одну просту, але дуже важливу думку: якщо поступово навчати підлітків фінансовій грамотності вже сьогодні, то це обов'язково допоможе їм досягти успіху в майбутньому. Чим раніше людина буде залучена у цю тему, як працюють гроші, тим легше їй буде приймати правильні рішення у дорослому житті. Лише поєднуючи знання і практичні завдання, ми зможемо сформувати покоління, яке не просто пристосовується до умов, а зможе керувати своїми фінансами та впевнено будувати власне майбутнє.

Список використаних джерел

1. Зустріч із працівниками ПриватБанку : веб-сайт. Шепетівський фаховий коледж ЗВО «ПДУ». URL: <https://shepteh.km.ua/index.php/146-zustrich-iz-pratsivnykamy-pryvatbank> (дата звернення: 25.03.2026).

2. Про проведення гостьової лекції для здобувачів вищої освіти : веб-сайт. Кафедра УПТД ІДГУ. URL: <https://uptd.idgu.edu.ua/666/> (дата звернення: 25.03.2026).

3. Фахівці ДПС Дніпропетровщини провели лекцію для студентів про податки : веб-сайт. Газета «Підгородне». 12.03.2024. URL: <https://pidgorodne.dp.ua/news/fahivtsi-dps-dnipropetrovshhyny-provely-lektsiyu-dlya-studentiv-pro-podatky/> (дата звернення: 25.03.2026).

4. Підвищення фінансової грамотності молоді знижує ризики в цифровому фінансовому просторі : веб-сайт. Vijesti. 18.03.2024. URL: <https://uk.vijesti.me/793797/> (дата звернення: 25.03.2026).

Редькіна Ганна Михайлівна,

кандидат політичних наук, доцент,

доцент кафедри соціально-психологічних і гуманітарних наук

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

ORCID: 0000-0002-7000-8062

Зайченко Ілля Дмитрович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

спеціальність «Соціологія»

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

ПОЛІТИЧНІ ВИТОКИ ІДЕОЛОГІЧНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОГО САМОВИЗНАЧЕННЯ ГРОМАДЯНИНА

Велика французька революція, що розпочалася у травні 1789 року, стала головним переломним моментом в історії західної демократії, ознаменувавши епоху переходу від доби абсолютизму і аристократії до доби демократії за участі широких верств населення в житті країни. Революція мала декілька ключових етапів, які розтягнулись на 10 років, і радикально змінила не тільки французьке суспільство, а й увесь світ. Постановка проблеми полягає в тому, що саме в цей період зародився поділ на «правих» і «лівих», який сьогодні слугує базовим інструментом ідеологічної ідентифікації та національного самовизначення громадянина. Актуальність дослідження полягає у необхідності глибокого розуміння цих історичних витоків для формування свідомої та зрілої особистості в сучасному демократичному суспільстві.

Аналізуючи дослідження і публікації з питань політичних ідеологій, слід зазначити, що їхнє виникнення та вплив на суспільство активно вивчаються у працях багатьох вчених, хто досліджували Французьку революцію та подальший розвиток політичної думки. Однак, незважаючи на широке висвітлення історичних аспектів та еволюції партійних систем, прямий зв'язок між зародженням ідеологічних дихотомій у Французькій революції та їхньою роллю у формуванні сучасної національної ідентичності та самовизначення громадянина залишається предметом подальшого інтегрованого політико-історичного аналізу. Визначено, що недостатньо висвітлено механізми, через які

історичні розколи продовжують впливати на сучасні процеси ідеологічної ідентифікації та, як наслідок, на національне самовизначення особистості.

Метою публікації є аналіз політичних витоків ідеологічного поділу на «правих» і «лівих» з часів Французької революції та визначенні його значення як фундаментального чинника національного самовизначення та ідеологічної ідентифікації сучасного громадянина.

Для досягнення поставленої мети застосовано історико-порівняльний та аналітичний підходи, що дозволило дослідити еволюцію політичних ідеологій та їхній вплив на формування суспільної свідомості. Використовувались методи системного аналізу, задля вивчення взаємозв'язку між історичними подіями та сучасними політичними процесами, а також метод дефініційного аналізу для чіткого розмежування основних ідеологічних течій.

Французький державний устрій у XVIII столітті був абсолютною монархією, що спирався на систему централізованої бюрократії і на постійне військо. Не зважаючи на це, між королівською владою, яка була повністю незалежна від панівних класів, і привілейованими станами суспільства існував свого роду союз – за відмову духовенства і дворянства від політичних прав. Державна влада за допомогою своєї сили і усіх засобів, які були в її розпорядженні, охороняла соціальні привілеї цих двох станів суспільства. Водночас зростав вплив третього стану – усіх, хто не належав до перших двох.

Історичні передумови революції коріняться у кризі абсолютної монархії XVIII століття – форми правління, близької до диктатури, де вся повнота державної (законодавчої, виконавчої, судової, військової), а іноді й духовної влади знаходилась в руках монарха.

Наприкінці XVIII століття Франція була однією з найбагатших країн Європи, поступаючись лише Великій Британії та Голландії. Водночас у країні, яка була абсолютною монархією не було жодного громадського контролю над бюджетом, що протягом багатьох століть був дефіцитним. Король Людовик XVI щедро витрачав гроші, включно з військовими видатками на ведення семирічної війни та підтримку колоній в Американській революції, й державний борг досяг величезних розмірів.

Відсутність громадського контролю над дефіцитним бюджетом призвела до кризи. Половина бюджету йшла на виплату відсотків за заборгованостю. Збільшення податків лягало тягарем на плечі третьої верстви населення, оскільки перші два були звільнені від оподаткування. Ситуацію ускладнили неврожаї в 1780-х роках та пауперизація населення. Пауперизація – один із видів низхідної соціальної мобільності згідно з марксизмом. Пауперизація означає масове зубожіння населення, в першу чергу – пролетаріату. Пауперизація є переходом робітничого класу в нижчий клас, опускання на соціальне дно. В наш час пауперизація може охоплювати не лише робітничий клас, а й інші прошарки населення.

Для пошуку виходу з надто скрутного становища у 1789 р. король Людовик XVI скликав Генеральні штати – вищу дорадчу представницьку раду Королівства, яку не скликали з 1614 р. (історія цього органу тривала з 1337 р.). Метою було встановлення нових податків на землю для всіх станів, що зустрівало

спротив дворянства. Розгорнулася боротьба за представництво й систему голосування в Генеральних штатах. Ідеологічну базу протесту забезпечили ідеї Просвітництва. Також у цей час прийнято дві конституції.

У липні 1789 р. розпочались повстання: санкюлоти (міська біднота) почали грабувати визначні місця: спочатку Будинок Інвалідів, потім взяли в облогу королівську в'язницю Бастилію. Через три дні воїни фортеці здалися. Людовік вимушено скликав Генеральні штати. Під час скликання штатів вирішено збільшити податки, однак це не привело до поліпшень. Франція була на межі голоду. Втративши будь-яку надію на порятунок Франції, Людовік вирішив втекти за кордон. Однак його вчасно зловили, і якобінці дали наказ його гільйотинувати. Страта Людовика XVI у 1793 р. та встановлення Першої французької республіки призвели до періоду нестабільності, що завершився у листопаді 1799 р. з приходом до влади Наполеона.

У цей період у Франції сформувалися чотири політичні партії: роялісти (прихильники абсолютної монархії), феліяни (за конституційну монархію – де статус монарха обмежений не лише формально-юридично, а й фактично), жирондисти (конституційні радикали) та якобінці (радикальні демократи). Після Революції розкол закріпився в політичній культурі асамблеї, й став символом західної політичної традиції. У парламенті радикальні прихильники і противники революційних змін сідали порізно: ті, хто прагнули захистити існуючий *status quo* (роль релігії та монархії), розташовувалися праворуч, а прихильники республіки та секуляристи – ліворуч. Поділ на правих і лівих став ще більш виразним у період Реставрації Бурбонів (1814–1830 рр.), коли владу короля обмежувала Хартія 1814 р. – документ публічно-правового характеру, що фіксував політичні вимоги соціальних шарів. Внутрішня політика того часу ознаменувалася протистоянням ультрароялістів і лібералів. Справжнє народження правих і лівих датується добою Реставрації: праворуч – захисники корони, ліворуч – спадкоємці революції, захисники індивідуальних свобод та вільної торгівлі. Остаточно ці категорії стабілізувалися в повсякденній мові з появою Народного фронту в 1936 р.

Ця французька модель поділу швидко поширилася за межі Франції, впливаючи на формування парламентських систем та партійних ландшафтів у багатьох інших країнах Європи та світу, адаптуючись до місцевих культурних, історичних та економічних реалій. У Великій Британії це проявилось в протистоянні між консерваторами та лібералами, а згодом – лейбористами, кожна партія представляла певний спектр інтересів. В Америці аналогічні дихотомії виникли між прихильниками федеральної влади та прав штатів, протекціоністами та прихильниками вільної торгівлі, а пізніше – між прихильниками соціального забезпечення та індивідуальної свободи, що відображає фундаментальні принципи, закладені Французькою революцією. Ці приклади ілюструють, як вихідні ідеологічні розколи трансформувалися і вкорінилися в глобальну політичну культуру. Подальша еволюція ідеологічного спектра у XX столітті була позначена двома світовими війнами, становленням тоталітарних режимів та Холодною війною. На тлі цих подій «праві» ідеології зазнали суттєвої диференціації: від консервативних та ліберально-

консервативних течій, що підтримували стабільність та національні інтереси в межах демократичних систем, до радикальних форм, таких як фашизм і націонал-соціалізм, що відкидали демократію та просували ідеї національної переваги. З іншого боку, «ліві» ідеології розвивалися від соціалізму та соціал-демократії, які прагнули реформувати капіталізм шляхом соціальних програм та розширення прав робітників, до комунізму, що виступав за революційне повалення капіталістичної системи. Холодна війна, зокрема, створила глобальну дихотомію між ліберально-демократичним Заходом та комуністичним Сходом, що на певний час спростило ідеологічні розмежування, але не скасувало внутрішніх нюансів. Цей період продемонстрував, як ідеологічні відмінності можуть призводити до геополітичних конфліктів та суттєво впливати на національне самовизначення держав.

Сьогодні поділ на правих і лівих є способом систематизації поглядів. Кожен учасник суспільних відносин займає певну позицію з низки питань (податки, пільги, одностатеві шлюби).

Для сучасного громадянина важливо розрізняти ці ідеологічні табори:

1. Праві – ідеології, що бажають зберегти існуючий світ. Вони відстоюють погляди, за якими соціальні ієрархії та нерівності є неминучими, природними або бажаними на основі традиції чи економіки. До помірних правих відносять консерватизм, монархізм, християнську демократію, помірний націоналізм, анархо-капіталізм. До радикальних – фашизм, традиціоналізм, теократію, націонал-соціалізм, ультранаціоналізм. Також сюди відносять класичний лібералізм та неоконсерватизм.

2. Ліві – сили, що проголошують ідеали соціальної рівності та егалітаризму. Вони передбачають турботу про тих, хто перебуває в невідгідному становищі, та прагнуть усунути невинуваті нерівності. Основні ідеї: усуспільнення засобів виробництва, неприпустимість експлуатації, обмеження державного насильства, збільшення рівноправності та свободи особистості. До помірних лівих відносять соціал-демократію, соціал-лібералізм, фемінізм, енвайронменталізм. До радикальних – комунізм, марксизм, анархізм.

3. Центризм – позиція, яка передбачає підтримку рівноваги між егалітаризмом та соціальною ієрархією. До помірних центристів відносять лівоцентризм, правоцентризм, ліберальний консерватизм, соціальний лібералізм. Радикальний центризм виступає за суттєві зміни, але без зсуву до крайніх полюсів спектру.

Сучасний політичний ландшафт часто виходить за межі класичної двополісної моделі, адже глобалізація, цифровізація та поширення інформаційних технологій породили нові виклики та ідеологічні течії. Соціальні мережі та інформаційні бульбашки створюють середовище, де індивідуальна ідентифікація може бути фрагментованою або, навпаки, радикалізованою через постійне підкріплення однорідних поглядів. Зростання популістських рухів з обох боків спектра, поява «пост-ідеологічних» партій та нових транснаціональних ідентичностей ускладнюють традиційні способи категоризації. В цих умовах національне самовизначення громадянина стає багатовимірним процесом, де ідеологічна приналежність може переплітатися з

культурною, регіональною та навіть цифровою ідентичністю. Це вимагає від суспільства не лише розуміння історичних витоків політичних розколів, а й здатності адаптуватися до постійних змін у способах формування та вираження громадянської позиції.

Дослідження підтверджує, що ідеологічне самовизначення, засноване на уроках Французької революції, є необхідним чинником формування зрілої особистості, здатної захищати демократичні цінності та національні інтереси. Слід наголосити, що це відбувається в умовах сучасних викликів, де не всі демократії є досконалими. Зокрема, як зазначає О.І.Романюк, існує концепція «дефектних демократій», що характеризуються відхиленнями від стандартів ліберально-конституційного врядування [1, с.115]. Крім того, варто зазначити, що у контексті України, де національна ідентичність тривалий час формувалася під тиском імперських та тоталітарних ідеологій, процес ідеологічного самовизначення є особливо складним і багатогранним. Національне самовизначення тут тісно переплітається з деколонізаційними процесами, відмовою від радянської спадщини та інтеграцією до європейського простору цінностей. Це викликає необхідність переосмислення традиційних ідеологічних категорій в унікальному українському досвіді. Наприклад, питання про сильну державу, обороноздатність та національну безпеку, які традиційно асоціюються з «правими» ідеологіями, набувають екзистенційного значення для всього політичного спектру в умовах російської агресії. Водночас питання соціальної справедливості, захисту вразливих верств населення та розвитку соціальної держави, що є пріоритетом для «лівих» поглядів, залишаються критично важливими для збереження внутрішньої стабільності та консолідації суспільства. У цьому випадку ідеологічна ідентифікація стає не лише відображенням індивідуальних переконань, але й інструментом для колективного пошуку оптимальних рішень для розвитку нації, здатної протистояти зовнішнім загрозам та забезпечити благополуччя своїх громадян. Розуміння цих дефектів, особливо в контексті України, яку деякі дослідники також відносять до дефектних демократій, є критично важливим для формування свідомої громадянської позиції та ефективного національного самовизначення. Сформована під час революції дихотомія «правих» і «лівих» є не просто історичним артефактом, а динамічним інструментом, що впливає на світогляд громадянина та його роль у національному самовизначенні. Нюансоване розуміння цих ідеологічних траєкторій є незамінним для виховання критично мислячого громадянського суспільства. Це особливо актуально в умовах зовнішньої агресії та необхідності консолідації нації, коли чітке усвідомлення базових цінностей та ідеологічних пріоритетів допомагає протистояти дезінформації та маніпуляціям, що прагнуть розколоти суспільство.

Національно-патріотичне виховання громадянина має базуватися на глибокому розумінні цих політичних витоків. Ідентифікація особистості як «правої» чи «лівої» дозволяє свідомо ставитися до розвитку держави. Слід наголосити, що знищення «приватного» у нації та суспільстві – що часто є ознакою радикальних лівих рухів – є злочином проти індивідуальності. Водночас розуміння ієрархії та традицій (праві погляди) сприяє збереженню культурного

коду. Висновки дослідження підтверджують, що ідеологічне самовизначення, засноване на уроках Французької революції, є необхідним чинником формування зрілої особистості, здатної захищати демократичні цінності та національні інтереси.

Список використаних джерел

1. Романюк О.І. Що таке «дефектні демократії» і якими вони бувають. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2017. № 2 (33). С.114–123.

Сабат Наталія Іванівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,

м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1677-6690>

НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНСЬКІЙ РОДИНІ

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується масштабними соціальними трансформаціями, зумовленими війною, цифровізацією, глобалізаційними процесами, міграційними явищами та зміною традиційних моделей сімейного виховання. Відповідно до Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» [3] державна політика спрямована на формування патріотизму, активної громадянської позиції, поваги до державної мови, символів і національних цінностей, а також збереження української ідентичності. Важливими завданнями є протидія впливу держави-агресора, підтримка діяльності громадянського суспільства, вшанування ветеранів та формування готовності громадян до захисту незалежності й територіальної цілісності України. Відтак, особливої актуальності набуває проблема національно-патріотичного виховання дітей у родині як базовому соціальному інституті формування особистості. Саме сім'я виступає першою соціальною спільнотою, у межах якої дитина засвоює моральні норми, культурні цінності, мовні особливості та громадянські орієнтири.

Проблема національно-патріотичного виховання теоретично обґрунтована у працях О. Вишневського, О. Сухомлинської, М. Стельмаховича, Б. Ступарика та інших учених. Вона активно досліджується представниками педагогіки, психології, соціології та інших наук у контексті формування патріотизму, національної ідентичності, духовності особистості, ціннісних орієнтацій, військово-патріотичного та полікультурного виховання. Незважаючи на значну кількість досліджень, проблема національно-патріотичного виховання дітей у сучасній українській родині потребує подальшого наукового осмислення. Недостатньо розкритими залишаються питання комплексного впливу війни та цифровізації на зміст національно-патріотичного виховання дітей у родині.

Зокрема, потребують подальшого дослідження вплив воєнного контексту на формування патріотичних цінностей дітей у сім'ї; роль цифрового середовища у формуванні національної ідентичності; особливості поєднання традиційних і сучасних форм патріотичного виховання; психолого-педагогічні умови виховання дітей у воєнний період; формування медіаграмотності як складової патріотичного виховання; роль родини у протидії інформаційним загрозам.

Метою розвідки є теоретичне обґрунтування особливостей національно-патріотичного виховання дітей у сучасній українській родині в умовах війни, цифровізації та глобалізаційних змін.

Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати сутність національно-патріотичного виховання дітей у родині; визначити вплив війни на формування патріотичних цінностей; охарактеризувати роль цифровізації у вихованні дітей; визначити психолого-педагогічні умови ефективного патріотичного виховання; обґрунтувати сучасні форми і методи сімейного виховання; визначити перспективи розвитку національно-патріотичного виховання.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичний аналіз наукової літератури застосовано для визначення сутності національно-патріотичного виховання дітей у родині. Порівняльний метод дав змогу проаналізувати традиційні та сучасні підходи до сімейного виховання. Узагальнення наукових положень використано для визначення основних напрямів патріотичного виховання в умовах війни та цифровізації. Також застосовано системний підхід, який дав змогу розглянути родину як цілісну виховну систему, що функціонує у взаємодії з соціальним середовищем. Аналітико-синтетичний метод використано для визначення психолого-педагогічних умов ефективного патріотичного виховання. Прогностичний метод застосовано для визначення перспектив розвитку національно-патріотичного виховання дітей у сучасній українській родині.

Сучасні дослідження акцентують увагу на трансформації патріотичного виховання в умовах війни. Науковці зазначають, що військові події посилюють роль родини у формуванні громадянської відповідальності, національної ідентичності та психологічної стійкості дітей. У працях сучасних дослідників також підкреслюється значення волонтерської діяльності, громадянської активності та соціальної відповідальності як складових патріотичного виховання. Сучасні виклики, а також ідеї гуманізації й демократизації освіти суттєво оновлюють розуміння національно-патріотичного виховання як науково-педагогічної категорії, ключовою основою якої є формування особистості на засадах патріотизму. Так, Р. Пріма, Р. Рославець національно-патріотичне виховання розглядають як цілеспрямований процес, спрямований на формування у дітей та молоді національної самоідентичності, любові до України, громадянської відповідальності та готовності захищати її інтереси. Воно передбачає виховання відданості Батьківщині, мужності, стійкості, поваги до історичного минулого, національної культури та традицій, а також усвідомлення власної причетності до майбутнього держави [2, с. 799].

Метою національно-патріотичного виховання є формування самодостатньої особистості громадянина України – патріота, гуманіста та демократа, який усвідомлює свої громадянські й конституційні обов'язки, готовий їх виконувати, а також здатний зберігати й примножувати духовні та культурні надбання українського народу та дотримуватися високої культури взаємин. Таке виховання також сприяє консолідації українського суспільства, зміцненню його соціально-економічних, духовних і культурних основ та розвитку держави загалом.

Сучасні суспільно-політичні умови в Україні, зумовлені російською агресією, поглиблюють зміст і значення національно-патріотичного виховання. Це проявляється у необхідності виховання у молодого покоління патріотизму, любові та відданості Україні, почуття національної гідності, готовності служити своєму народові та брати участь у зміцненні держави. Патріотизм у таких умовах формує впевненість у власних силах, волю до перемоги, віру у свій народ і виступає рушійною силою саморозвитку, духовної стійкості та прагнення досягати спільної мети разом із країною.

Національно-патріотичне виховання дітей у сучасній українській родині є складним багатокомпонентним процесом, що передбачає формування у дітей любові до України, поваги до держави, усвідомлення національної ідентичності та готовності до громадянської активності. Воно охоплює не лише засвоєння дітьми певних знань про історію, культуру та традиції українського народу, а й формування емоційно-ціннісного ставлення до своєї країни, розвитку відповідальності за її майбутнє, готовності діяти в інтересах суспільства. У сучасних умовах цей процес здійснюється під впливом нових соціальних чинників, серед яких провідне місце займають війна, цифровізація та глобалізаційні процеси. Саме ці фактори змінюють традиційні підходи до виховання, визначають нові пріоритети та вимагають від родини більш активної позиції у формуванні світогляду дитини.

Війна суттєво змінила зміст патріотичного виховання, надавши йому практичного спрямування та конкретного життєвого наповнення. Якщо раніше патріотизм часто розглядався як система загальних уявлень про любов до Батьківщини, то нині він проявляється у реальних діях, громадянській позиції та щоденній поведінці. У сучасних українських родинах діти спостерігають приклади героїзму військових, волонтерів, медиків, рятувальників, що формує у них розуміння важливості служіння державі та суспільству. Через засоби масової інформації, сімейні розмови та особистий досвід діти знайомляться з історіями мужності, самопожертви та солідарності, що сприяє формуванню почуття гордості за Україну.

Батьки пояснюють дітям значення незалежності, територіальної цілісності та державних символів, розповідають про історичні події, що стали основою сучасної боротьби за свободу. У сім'ях поширеними стають розмови про історію України, героїв сучасності, значення свободи, демократії та національної єдності. Такі бесіди сприяють формуванню у дітей усвідомлення власної належності до українського народу, розвитку громадянської позиції та відповідального ставлення до майбутнього держави. Водночас важливо, щоб ці

розмови відбувалися з урахуванням вікових особливостей дітей та не створювали додаткового психологічного навантаження.

Важливим напрямом патріотичного виховання є залучення дітей до волонтерської діяльності, яка стала невід'ємною частиною життя українського суспільства. Участь у благодійних акціях, допомога військовим, підтримка внутрішньо переміщених осіб, збір гуманітарної допомоги формують у дітей почуття відповідальності, емпатії та громадянської активності. Діти долучаються до виготовлення листів для захисників, участі у благодійних ярмарках, допомоги місцевим громадам. Такі форми діяльності сприяють усвідомленню значущості власного внеску у розвиток держави, формують відчуття причетності до важливих суспільних процесів та розвивають соціальну зрілість.

Особливого значення набуває формування психологічної стійкості дітей. В умовах війни родина виконує функцію підтримки та захисту, створюючи атмосферу безпеки, довіри та стабільності. Батьки допомагають дітям адаптуватися до складних умов, пояснюють події, які відбуваються, відповідають на запитання, зменшують рівень тривожності. Важливим є формування у дітей оптимізму, віри у перемогу та майбутнє України, розвиток впевненості у власних силах. Таким чином, патріотичне виховання поєднується з розвитком емоційної стабільності, психологічної витривалості та здатності долати труднощі.

На процес виховання дітей значний вплив має цифровізація суспільства, оскільки сучасні діти значну частину часу проводять у цифровому середовищі. Інтернет-простір стає важливим джерелом інформації, що формує світогляд молодого покоління, його цінності та уявлення про суспільство [1, с. 259]. Соціальні мережі, відеоплатформи, освітні ресурси та онлайн-ігри впливають на формування громадянської позиції дітей, тому сучасна родина повинна спрямовувати інформаційну діяльність дітей, формувати медіаграмотність та критичне мислення. Батьки навчають дітей аналізувати інформацію, перевіряти джерела, розрізняти правдиві повідомлення та пропаганду, відповідально ставитися до інформаційного простору.

Водночас цифрові технології відкривають нові можливості для патріотичного виховання. Онлайн-екскурсії музеями України, освітні відео, цифрові архіви, інтерактивні карти історичних подій сприяють розширенню знань дітей про українську культуру, історію та традиції. Сучасні цифрові ресурси дозволяють дітям знайомитися з визначними пам'ятками, історичними подіями та культурною спадщиною незалежно від місця проживання. Такі форми роблять патріотичне виховання більш доступним, інтерактивним та цікавим, сприяють активному залученню дітей до процесу пізнання.

Важливим чинником патріотичного виховання є українська мова як основа національної ідентичності. Саме у родині дитина засвоює мовні традиції, що формують культурну самобутність та світоглядні орієнтири. Використання української мови у повсякденному спілкуванні сприяє розвитку національної свідомості, формує відчуття приналежності до української культури, забезпечує передачу духовних цінностей від покоління до покоління. Через мову дитина знайомиться з народною творчістю, літературою, традиціями, що є важливою

складовою патріотичного виховання. Значну роль у формуванні патріотичних цінностей відіграє особистий приклад батьків. Якщо дорослі демонструють активну громадянську позицію, повагу до держави, підтримують культурні традиції, беруть участь у громадських ініціативах, діти переймають такі моделі поведінки. Виховання у цьому випадку відбувається природно, через щоденну взаємодію, спільну діяльність та сімейні традиції. Саме через поведінку батьків дитина засвоює моральні норми, громадянські цінності та патріотичні переконання.

Ефективність національно-патріотичного виховання значною мірою залежить від створення позитивного емоційного клімату у родині. Атмосфера довіри, взаємоповаги та підтримки сприяє формуванню у дітей відкритості до засвоєння моральних цінностей та громадянських орієнтирів. У таких умовах патріотизм формується як природна складова світогляду дитини, що проявляється у повсякденній поведінці, ставленні до оточення та усвідомленні власної ролі у суспільстві. Родина, яка забезпечує емоційну стабільність, підтримує інтерес до історії, культури та традицій, створює сприятливі умови для формування національно свідомої особистості, здатної відповідально ставитися до майбутнього України.

Вищенаведене уможливорює висновок, що національно-патріотичне виховання дітей у сучасній українській родині є складним процесом. Родина виступає ключовим середовищем формування національної ідентичності, громадянської відповідальності та патріотичних цінностей. Війна посилила значення патріотичного виховання, надавши йому практичного змісту та актуалізувавши формування психологічної стійкості дітей. Цифровізація відкриває нові можливості для виховання, але водночас створює інформаційні ризики, що потребують розвитку медіаграмотності.

Ефективне національно-патріотичне виховання можливе за умови поєднання традиційних родинних цінностей, сучасних цифрових технологій, особистого прикладу батьків та активної громадянської позиції. Саме сучасна українська родина виступає основою формування покоління громадян, здатних зберігати державність, культурну спадщину та національну ідентичність України.

Список використаних джерел

1. Матвійчук О., Петрошук Н. Етнопедагогіка в цифрову епоху: інформаційні ресурси з питань формування національно-культурної ідентичності на вебплатформах. *Науково-педагогічні студії*. 2025. № 9. С. 258–271. <https://doi.org/10.32405/2663-5739-2025-9-258-271>
2. Пріма Р. М., Рославець Р. М. Національно-патріотичне виховання: сучасні пріоритети осмислення феномену. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 7 (53). С. 792–801. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-7\(53\)-792-801](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-7(53)-792-801)
3. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2834-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2834-20> (дата звернення: 09.04.2026).

Столяренко Оксана Василівна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри іноземних мов
Вінницький національний технічний університет,
м. Вінниця, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7080-0626>

Столяренко Олена Вікторівна,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри педагогіки і освітнього менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1899-8089>

ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ У ВИЩІЙ ШКОЛІ В КОНТЕКСТІ ПОЄДНАННЯ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ

У сучасних умовах трансформації світового порядку та триваючої військової агресії проти України, питання національно-патріотичного виховання студентської молоді трансформується з суто виховного завдання у стратегічний складник національної безпеки. Вища школа, як осередок формування майбутньої інтелектуальної еліти, стикається з безпрецедентним тиском. Проблема полягає у необхідності вироблення стійкого імунітету до дестабілізаційних впливів, які мають гібридний характер і спрямовані на розмивання національної ідентичності та деструкцію ціннісних орієнтирів молоді.

Питання патріотичного виховання досліджували такі вчені, як І. Бех [1], К. Чорна [3]. Вплив глобалізації та цифрових трансформацій на молодь висвітлено у працях В. Кременя [2]. Проте, специфіка поєднання саме зовнішніх (військова агресія, ІПСО) та внутрішніх (економічна нестабільність, корупційні ризики, міграційні процеси) дестабілізаційних чинників у контексті вищої освіти потребує додаткового наукового осмислення. Зокрема, актуальним залишається пошук дієвих механізмів формування патріотизму в умовах цифрового середовища та дистанційного навчання.

Актуальність теми зумовлена необхідністю перегляду застарілих формальних підходів до національно-патріотичного виховання. В умовах війни «за смисли» традиційні методи часто виявляються неефективними проти цілеспрямованих зовнішніх дезінформаційних кампаній. Крім того, внутрішні чинники, такі як відчуття соціальної несправедливості або невизначеність майбутнього, створюють підґрунтя для апатії серед студентства. Науковий пошук шляхів поєднання національних традицій з інноваційними технологіями виховання є критичним для збереження людського капіталу держави.

Метою статті є теоретичне обґрунтування проблематики національно-патріотичного виховання у ЗВО та визначення перспективних напрямів його

розвитку в умовах синергії зовнішніх загроз і внутрішніх дестабілізаційних процесів.

Методологія дослідження ґрунтується на системному підході, що розглядає вищу школу як структуру, вразливу до зовнішніх загроз та внутрішніх соціальних процесів. Шляхом компаративного аналізу та синтезу наукових джерел виявлено невідповідність традиційних методів виховання запитам цифрового суспільства в умовах війни. За допомогою дедукції обґрунтовано ключові компоненти національно-патріотичного виховання - аксіологічний, інформаційний та технологічний. Прогностичний метод дозволив визначити медіаграмотність як основу психологічної стійкості, а метод абстрагування - змодельовати інтеграцію патріотичних цінностей у професійне середовище університету для нейтралізації факторів дестабілізації.

Сучасне національно-патріотичне виховання у вищій школі функціонує в полі напруги між двома векторами дестабілізації. Зовнішній вектор представлений насамперед агресивною пропагандою та намаганням нівелювати суб'єктність української культури. Внутрішній вектор включає соціально-економічні труднощі, що провокують відтік талановитої молоді за кордон, та кризу довіри до інституцій [6].

Наукові результати проведеного дослідження дозволяють виділити та ґрунтовно схарактеризувати ключові компоненти оновленої моделі виховання, серед яких фундаментальне значення має аксіологічний складник. Цей компонент спрямований на формування глибокої системи ціннісних орієнтацій, де патріотизм трансформується з теоретичної декларації у щоденну відповідальну дію кожного студента [1, с. 45]. Практична реалізація цього підходу забезпечується через активне залучення молоді до волонтерських проєктів, благодійних ініціатив та реальної допомоги громадам, що дозволяє відчувати безпосередній зв'язок між власними зусиллями та суспільним благом. У такому контексті патріотичне виховання стає внутрішньою потребою особистості, а не нав'язаним ззовні обов'язком, що сприяє консолідації студентської спільноти навколо спільних державницьких ідей. Формування етичної позиції майбутнього фахівця відбувається через усвідомлення власної ролі в розбудові країни, що забезпечує стійкість до внутрішніх дестабілізаційних процесів та ціннісної апатії [5].

Не менш важливим у структурі оновленої моделі виступає інформаційно-критичний компонент, який виконує функцію інтелектуального захисту особистості в умовах гібридної війни. Впровадження спеціалізованих курсів з медіаграмотності та розвиток навичок критичного мислення стають надійним засобом протидії зовнішнім інформаційно-психологічним операціям. Сучасний студент повинен володіти інструментарієм для деконструкції маніпуляцій, які мають на меті дискредитацію державних інститутів та розмивання національної ідентичності. Навчальний процес має бути насичений вправами на верифікацію даних та виявлення прихованих смислів у медійному контенті, що формує високий рівень медіарезистентності. Такий підхід дозволяє молоді зберігати об'єктивність сприйняття навіть за умов інтенсивного інформаційного тиску,

перетворюючи критичне мислення на життєво необхідну компетенцію громадянина [8, с. 112].

Завершальним, але технічно визначальним елементом є технологічний компонент, який адаптує виховний вплив до специфіки сприйняття сучасного цифрового покоління. Використання інноваційних цифрових інструментів, таких як віртуальні екскурсії історичними місцями чи використання технологій доповненої реальності, дозволяє зробити процес пізнання національної спадщини динамічним та захопливим [2, с. 88]. Гейміфікація патріотичного контенту та створення інтерактивних платформ для міжвузівської взаємодії забезпечують високу залученість студентів, нівелюючи формалізм традиційних виховних заходів. Завдяки інтеграції цифрових рішень виховна робота стає релевантною запитам молоді, що звикла до швидкого обміну інформацією та візуальної насиченості матеріалу. Таке поєднання технологічної досконалості з глибоким змістом дозволяє ефективно конкурувати за увагу студента, формуючи сучасний та привабливий образ національної культури в цифровому просторі [7].

Перспективи розвитку національно-патріотичного виховання вбачаються у переході від "заходів" до "середовища". Університет має стати простором, де патріотизм є частиною корпоративної культури, а не окремим пунктом у плані роботи куратора. Важливим є поєднання національної ідентичності з європейськими демократичними цінностями, що нівелює внутрішні дестабілізаційні ризики, пов'язані з відчуттям ізольованості [3, с. 22].

Отже, національно-патріотичне виховання у вищій школі потребує системного оновлення. Основними перешкодами є формалізм та недостатня адаптованість методів до умов гібридної війни. Перспективи полягають у цифровізації виховного контенту, розвитку медіарезистентності студентів та посиленні зв'язку між патріотичною свідомістю і професійною відповідальністю. Тільки через інтеграцію національно-патріотичного виховання у всі сфери життєдіяльності ЗВО можливо забезпечити стійкість молоді до дестабілізаційних чинників.

Список використаних джерел

1. Бех І. Д. Виховання особистості : підручник. Київ : Либідь, 2008. 848 с.
2. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. *Стратегія. Реалізація. Результати*. Київ : Грамота, 2005. 448 с.
3. Прогресивні технології виховання студентської молоді : навч.-метод. посіб. / за ред. К. О. Чорної. Київ : ІПВ НАПН України, 2016. 182 с.
4. Столярєнко Ок. В., Столярєнко Ол. В. Педагогічні стратегії формування національної ідентичності сучасної студентської молоді в умовах викликів інформаційної безпеки. Збереження національної ідеї та національної самосвідомості українського народу в контексті історичних подій ХХ–ХХІ століть : зб. наук. пр. Хмельницького ін-ту МАУП. Хмельницький : Вид-во МАУП, 2025. Вип. 18. 146 с. С.123–130.
5. Столярєнко Ок. В., Столярєнко Ол. В. Етика відповідальності майбутнього фахівця: виховний потенціал освіти в період воєнних випробувань. Траєкторія медичної освіти: збірник матеріалів з досвіду роботи педагогів та тез

доповідей Освітнього навчально-методичного форуму «Фахівець ХХІ століття: дослідження та освітні інновації в умовах воєнного стану в Україні», м. Рівне, 29-30 січня 2026 р. /редкол.: Р. П. Шустик та ін. Рівне: КЗВО «Рівненська медична академія», 2026. 272 с. С. 212–214

6. Столяренко Ок. В., Столяренко Ол. В. Національно-патріотичне виховання майбутніх правоохоронців. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : тези доп. наук.-практ. конф. (м. Харків, 2 квіт. 2021 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. 296 с. С. 20-26.

7. Столяренко Ол. В., Столяренко Ок. В. Активні форми і методи сучасних соціально-виховних технологій. *Сучасна освіта України: проблеми, досвід, перспективи*: колективна монографія / за заг. ред. В. В. Іванишин. Заклад вищої освіти «Подільський державний університет». Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2024. 412 с. С. 215–242. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-422-1>

8. Стратегія національно-патріотичного виховання: Указ Президента України від 18.05.2019 р. № 286/2019. Урядовий кур'єр. 2019. № 94.

Тіхова Єлизавета Володимирівна,
кандидат біологічних наук,
викладачка природничих дисциплін,
ВСП «Кадіївський педагогічний фаховий коледж
Державного закладу «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Долина, Україна

ПРІОРИТЕТНІ ФОРМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ НАЦІОНАЛЬНО- ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

В умовах інформаційного протистояння, внутрішніх і зовнішніх викликів, російської агресії проти українського народу провідними завданнями в суспільстві стають: утвердження європейських і національно-моральних цінностей, ідеалів; повага до історії, культури, традицій свого народу; захист та збереження національно-історичного досвіду української держави. Сучасні політичні, соціальні та освітні реалії в Україні зумовлюють зростання ролі та особливої актуальності національно – патріотичного виховання як одного з пріоритетних напрямів формування національної ідентичності, громадянської свідомості та відповідальності молоді в закладах фахової передвищої освіти.

Значення розвитку молодого покоління на принципах національно-патріотичного виховання зазначено в Статті 29 Закону України «Про фахову передвищу освіту», в якій серед основних завдань закладу освіти визначається «виховання у здобувачів фахової передвищої освіти патріотизму, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, академічної доброчесності, формування правової та екологічної культури, моральних

цінностей, здорового способу життя, здатності критично мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах» [7].

В сьогоденному освітньому просторі, складних умовах воєнного стану пріоритетними формами та технологіями національно-патріотичного виховання молоді мають стати такі, які стимулюють розвиток самоорганізації, самоактивності, усвідомлення власного світогляду, орієнтації та є основою для життєвого вибору, громадянського самовизначення особистостей. Відповідно до цього, мета формування особистостей в українському суспільстві, за новою Концепцією національно-патріотичного виховання в системі освіти України, ґрунтується на наступних засадах:

- утвердження в свідомості і почуттях особистості патріотичних цінностей, переконань і поваги до культурного та історичного минулого України;
- виховання поваги до Конституції України, законів України, державної символіки;
- підвищення престижу військової служби, а звідси - культивування ставлення до військовослужбовця як до захисника України, героя;
- усвідомлення взаємозв'язку між індивідуальною свободою, правами людини та її патріотичною відповідальністю;
- сприяння набуттю патріотичного досвіду на основі готовності до участі в процесах державотворення, уміння визначати форми та способи своєї участі в життєдіяльності громадянського суспільства, спілкуватися з соціальними інститутами, органами влади, спроможності дотримуватись законів та захищати права людини, готовності взяти на себе відповідальність, здатності розв'язувати конфлікти відповідно до демократичних принципів [4].

Осмислення феномену національно-патріотичного виховання молодого покоління в останні роки набуває особливого значення, про це свідчить велика кількість наукових праць у фаховій літературі. Наприклад: історичний опис здійснено в роботі Р. Гули [1, с. 38–45]; теоретичне обґрунтування, спрямоване на формування національно-патріотичного світогляду, цінностей, смислу, настановлень, готовності захищати Україну розкрито в дослідженнях В. Курило та О. Караман [5, с. 5]; аналіз педагогічних умов в освітньому середовищі висвітлено в роботі О. Жаровської [2, с. 3–7] та інших.

Таким чином, метою статті є визначення пріоритетних форм і технологій щодо реалізації завдань з національно-патріотичного виховання в освітньому просторі закладу фахової передвищої освіти.

У цьому контексті першим визначимо поняття «виховання». За новим тлумачним словником української мови, виховання означає «сукупність знань, культурних навиків, поглядів, що становлять загальний рівень духовного розвитку людини і є наслідком систематичного впливу, навчання» [6, с. 375]. Наступне поняття – «патріотизм», за висловлюванням А. Загородньої «патріотизм – це духовно-моральний принцип життєдіяльності особистості, який характеризується відповідальним ставленням людини до рідного краю, до Батьківщини, до народу, це активна праця на благо вітчизни, примноження її багатств, розбудова науки та культури, захист свободи та честі своєї держави»

[3, с. 5], а «патріотичне виховання – це суспільна категорія, яка формує ставлення людини до себе, до свого народу й Батьківщини» [3, с. 11].

Сучасний освітній процес в коледжі здійснюється за змішаною формою навчання, але перевага, в умовах військових подій сьогодення, надається дистанційному формату, в якому стало нагальною потребою визначення пріоритетних форм і технологій діяльності з реалізації завдань національно-патріотичного виховання. За останні роки нами визначено, що на формування національної свідомості, патріотичного почуття впливають різні чинники та зміни в суспільстві, а саме:

- *політичні*: особливу увагу заслуговують позитивні політичні зусилля українського суспільства, які ми спостерігаємо у посиленні співпраці нашої держави з міжнародними країнами-партнерами; розробці чіткої державної стратегії, визначенні патріотичних цінностей, завдань, ідеалів, освітніх програм з національно-патріотичного виховання. Серед негативних рис ми визначаємо – неоднозначна політика влади та нестабільність в урядовому керівництві, корупційні скандали, маніпуляція ідеологією;

- *економічні*: країна зараз проходить дуже складний період свого існування – повномасштабна російсько-українська війна, яка наносить значні втрати економіці держави, страшні людські страждання, зниження рівня життя українців, безробіття, обмеження фінансових ресурсів у систему освіти, брак інвестицій, переміщення закладів освіти в умовах російської агресії, вимушений виїзд громадян і особливо молоді за кордон для отримання освітніх послуг. Однак, принципово важливим зазначимо віру української молоді в майбутнє держави, стійкість поглядів, розповсюдження національно-патріотичної ідеології в своєму суспільстві та країнах світу;

- *інформаційно-просвітницькі*: за останні роки ми спостерігаємо значне посилення російської пропаганди, нею активно використовуються різноманітні інформаційні джерела: інтернет-ресурси, месенджери, медіа та соціальні інтернет-мережі, в яких російські засоби інформації акцентують увагу на негативні аспекти життя в Україні, посилюють інформацію про нездатність нашої держави до самостійності, незалежності, розповсюджують відомості про те, що Україна в повній мірі залежить від допомоги та підтримки європейських держав, принижують діяльність української влади та патріотизм захисників і захисниць нашої країни. Аналізуючи дану проблему, ми наголошуємо про відповідальну діяльність Міністерства освіти та науки України, Українського інституту національної пам'яті інших державних установ, які за останні роки надають закладам освіти змістовні інформаційно-просвітницькі матеріали національно-патріотичного змісту з посиланнями на інтернет-сайти для використання в різних напрямках роботи, сприяють прагненню України до європейського освітнього простору, зберігаючи при цьому національну своєрідність.

Всі вище описані чинники спонукають освітян закладів фахової передвищої освіти згуртуватися та мобілізувати свій потенціал таким чином, щоб кожен з нас мав усвідомлювати власну національну ідентичність і спрямовувати діяльність на формування в особистостях національно-

патріотичного почуття, розвивати власні інтелектуальні та моральні, історично-глибинні риси Української держави.

Ефективність функціонування освітнього процесу в закладі фахової передвищої освіти значною мірою залежить від кваліфікації педагогічних кадрів, сформованості їх морально-духовних компетентностей, національної свідомості та загальнолюдської культури. Вважаємо, що саме ці якості педагогічного колективу будь-якого закладу освіти нашої держави визначаються одними з провідних у межах модернізації освіти в Україні та забезпечення якісної підготовки фахівців соціально-гуманітарного та педагогічного напрямку. При цьому особлива увага має зосереджуватися на питаннях впровадження в освітнє середовище інноваційних, пріоритетних форм і технологій в усі форми діяльності, а особливо у національно-патріотичне виховання молодого покоління. На нашу думку, в умовах військових конфліктів, траєкторія національно-патріотичного виховання має пронизувати всі сфери діяльності: навчальну, соціально-гуманітарну, науково-методичну, виробничо-практичну.

Таким чином, планування освітнього процесу в коледжі ґрунтується на таких формах і технологіях, які спрямовані на формування в студентській молоді рис громадянина-патріота Української держави. Серед пріоритетних форм і технологій ми розглядаємо наступні:

- *освітня діяльність*: в поточний період у освітньо-професійні та робочі навчальні програми, в тематику курсових робіт зі спеціальностей «Соціальна робота», «Дошкільна освіта» внесені орієнтири щодо змісту та реалізації державної політики з виховання патріота України, громадянського самовизначення, національної ідентичності. До оптимальних форм і технологій ми відносимо демократичний стиль взаємодії «педагог-студент», метод аналізу соціальних ситуацій за морально-етичним принципом;

- *волонтерська діяльність*: в закладі фахової передвищої освіти протягом багатьох років активно функціонує волонтерський загін «Добротворець», завданнями якого є організація гуманітарної допомоги, проведення різноманітних благодійних, соціальних, екологічних акцій для дітей та дорослих, воїнів, громадян-переселенців, що сприяє формуванню життєвої та громадянської позиції студентської молоді;

- *психологічна підтримка та допомога*: за останній період освітянами коледжу налагоджена система психологічної допомоги здобувачам освіти, їх рідним, друзям. На постійній основі в коледжі реалізується Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», впроваджуються заходи з реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору. Учасники освітнього процесу активно долучаються до різноманітних заходів, тренінгів, семінарів з психологічної підтримки, безбар'єрності, які проводяться науковцями, педагогами Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»;

- *патріотичні та культурні заходи, проєкти*: за соціально-гуманітарним планом коледжу систематично реалізуються різноманітні технології з національно-патріотичного виховання, а саме: патріотичні флешмоби, онлайн-виставки, віртуальні екскурсії, відео та презентаційні

проекти, тематичні тижні, кураторські години спілкування, патріотичні кампанії, присвячені державним історичним подіям, національним героям, культурним святкам тощо.

Всі вище описані форми та технології формують національну культуру молоді, об'єднують студентство навколо спільних національно-патріотичних цінностей, ідеалів, професійного самовизначення, впливають на бажання працювати задля розвитку держави, готовності її захищати.

Таким чином, сучасні заклади фахової передвищої освіти історично були й залишаються надалі важливою ланкою не тільки для отримання освіти, формування професійних компетентностей, а й розвитку національно-патріотичних, духовно-моральних, громадянських і світоглядних якостей особистостей. Молоде покоління після закінчення закладу освіти має бути здатним до реалізації отриманих компетентностей, успішного розв'язання всіх завдань українського суспільства та в майбутньому в своїй професійній діяльності розповсюджувати власний досвід зі збереження та примноження традицій, цінностей свого народу, своєї національної культури, шанобливого ставлення до рідної землі.

Питання національно-патріотичного виховання розглядається багатьма науково-педагогічними та соціальними працівниками, педагогами-новаторами, вихователями закладів дошкільної освіти, працівниками та дослідниками різноманітних державних установ тощо, але дана проблема не може бути повністю вирішеною, особливо в складний період розвитку країни. Одже, на нашу думку, подальше дослідження має теоретичне обґрунтування та практичне визначення пріоритетних форм і технологій національно-патріотичного виховання, враховуючи зміни в усіх галузях суспільства, розвитку нашої держави за принципами євроінтеграції та світового визначення.

Список використаних джерел

1. Гула Р. В. Патріотизм в Україні: уроки минулого, сучасний стан, погляд у майбутнє. *Архіви України*. 2013. № 6. С. 38–45. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/97572> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Жаровська О. П. Патріотичне виховання студентів в освітньо-виховному середовищі педагогічного університету: дис. канд. пед. наук: 13.00.07. Вінниця, 2015. 290 с. URL: <https://www.vspu.edu.ua/science/dis/d6.pdf> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Загородня А. Сучасне розуміння патріотичного виховання молоді. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. Вип. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_10_11 (дата звернення: 19.03.2026).
4. Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України. Наказ Міністерства освіти і науки України від 06 червня 2022 року № 527 URL: <https://lpnu.ua/viddil-molodizhnoi-polityky-ta-sotsialnoho-ozvytku/kontseptsiiia-natsionalno-patriotychnoho> (дата звернення: 19.03.2026).
5. Курило В.С., Караман О.Л. Національно-патріотичне виховання особистості як засіб інформаційно-психологічного спротиву російської агресії в Україні. *Вісник національної академії наук України*. 2023. №5.1. С.1-8.

6. Новий тлумачний словник української мови у 4-х томах. Т.1. / [авт. уклад. Василь Яременко, Оксана Сліпушко]. Київ : Аконіт, 2000. 910 с.
7. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06.06.2019, №2745-VII, поточна редакція від 01.01.2026, підстава – 4681-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 19.03.2026).

Тіхова Тетяна Іллівна,
викладач-методист,
ВСП «Кадіївський педагогічний фаховий коледж
Державного закладу «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Долина, Україна

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЕСТЕТИЧНОГО ВИХОВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ В СЬОГОДЕННИЙ ПЕРІОД

Входження України у світовий освітній простір зумовлює приведення вітчизняних освітніх стандартів у відповідність з нормами світового співтовариства. Розвиток української освіти передбачає поширення інтеграційних процесів з країнами світу з метою забезпечення доступу громадян нашої держави до якісної освіти, яка сьогодення визначається як освіта для людини. Її стрижнем стає «розвиваюча, культуротворча домінанта, виховання відповідальної особистості, яка здатна до самоосвіти і саморозвитку, вмє критично мислити, опрацьовувати різноманітну інформацію, використовувати набуті знання для творчого розв'язання проблем, прагне змінити на краще своє життя і життя своєї країни [1, с. 8]. Трансформаційні перетворення в освітній галузі спрямовані на формування у майбутніх фахівців професійних компетентностей, набуття у молодого покоління соціального досвіду, успадкування духовних надбань українського народу, досягнення високої національної культури взаємовідносин.

Законом України «Про фахову передвищу освіту», в Розділі VIII окреслена одна з особливостей організації освітнього процесу як, «освітній процес у сфері фахової передвищої освіти – це інтелектуальна, творча діяльність, що провадиться у закладі фахової передвищої освіти та спрямована на передачу, засвоєння, примноження і використання знань, умінь та інших компетентностей у осіб, які здобувають освіти, а також на формування гармонійно розвиненої особистості [4, ст. 45]. Гармонійний, професійний та особистісний розвиток майбутніх фахівців педагогічної галузі на теперішньому етапі розвитку нашої держави неможливо уявити без створення умов в закладі освіти для естетичного виховання, що передбачає розвиток у здобувачів освіти естетичних потреб, почуттів і ідеалів, творчих і художніх здібностей, національної свідомості та ідентичності.

Таким чином, мета статті полягає у визначенні педагогічних умов естетичного виховання здобувачів освіти в фаховому коледжі на теперішньому етапі розвитку суспільства.

Аналізуючи проблему естетичного виховання молоді в закладах фахової передвищої освіти спробуємо визначити поняття «педагогічні умови» з наукових джерел. Якщо звернутися до філософського енциклопедичного словника, ми дізнаємось, що поняття «умови» інтерпретується як «зовнішні обставини, які детермінують виникнення певного явища, результату цілеспрямованої діяльності» [5]. Провідний фахівець музично-естетичного виховання Г. Падалка розглядає педагогічні умови як «цілеспрямовано створені чи використанні обставини мистецького навчання, що забезпечують можливість досягнення його результативності» [2, с. 160].

З точки зору філософського вчення, естетика — це наука про прекрасне, про художнє освоєння дійсності. Основними категоріями естетики визнано «прекрасне», «трагічне», «комічне», а основною проблемою — специфічне оцінне ставлення людини до дійсності [3, с. 579]. Узагальнюючи наукові та психолого-педагогічні дослідження провідних фахівців, естетичне виховання визначено як систематичний цілеспрямований вплив на особистостей, орієнтований на формування їх естетичних ідеалів, смаків і потреб, на вироблення здатності сприймати, переживати й оцінювати прекрасне у природі, житті, мистецтві та праці, на пробудження та розвиток їх творчих здібностей, непримиренності до всього потворного та нікчемного в житті та діяльності.

На теперішньому етапі розвитку суспільства, особливо в умовах воєнного стану та змішаного навчання, виховний простір розглядається значно ширше, глибше, що зумовлюється вимогами часу. Естетичне виховання, на нашу думку, пронизує всі напрями освітнього процесу, є частиною навчального, соціально-гуманітарного, національно-патріотичного напрямку, спонукає до соціальної, творчо-волонтерської, культурно-мистецької діяльності. Естетичне виховання в закладі фахової передвищої освіти нами розглядається як аспект цінностей культури, культурно-естетичних форм життя, які впливають на духовний розвиток молодого покоління, їх самовдосконалення. Основним механізмом естетичного виховання є не тільки створення сучасного приміщення, його естетичного оформлення, зовнішнього вигляду, яке відповідає всім сучасним освітнім потребам. На наш погляд, виховний естетичний механізм в освітянському просторі — це результат спільної діяльності всього колективу закладу освіти, творчої праці, результат олюднення, взаємодії за принципами поважного ставлення, толерантності, педагогічної етики, фізичного розвитку; це простір, в якому важливе значення зосереджено на опануванні української національної культури, збереження національних ідеалів, традицій, успадкуванні духовних надбань українського народу.

Основними вимогами щодо створення естетичного простору для виховання молодого покоління з високою громадянською зрілістю вважаємо:

- урахування зовнішніх і внутрішніх викликів сьогодення, акцентуючи увагу на позитивних тенденціях розвитку суспільства та життя громадян нашої країни;
- створення освітянського естетичного середовища за принципом відкритості: співпраця з місцевими та регіональними громадами, закладами освіти, сім'ями, батьками, дітьми, військовими;

- залучення здобувачів освіти до значущих суспільно-національних подій, заходів з метою формування громадянської етики та естетичної поведінки;
- впровадження технології естетичної співпраці в навчальній роботі, спонукати молодь до самостійно-творчої, культурно-естетичної діяльності;
- формування у студентській молоді естетичних здібностей та якостей: емпатії, естетичних переживань, смаків, почуттів;
- виховання естетичної культури: повноцінного сприймання та правильного розуміння прекрасного в дійсності, прагнення й уміння будувати власне життя за законами краси.

Відповідно до вище описаних вимог, в коледжі, за останні роки, оновлено зміст освітньо-професійних, практично-виробничих програм, робочих, навчальних, соціально-гуманітарних планів і планів студентського самоврядування з визначенням пріоритету національно-патріотичного та естетичного виховання.

Засобами реалізації завдань естетичного виховання є: організація вивчення студентською молоддю фахових навчальних дисциплін («Професійна етика та естетика», «Історія української державності та культури», методики з музичного, фізичного, образотворчого виховання, розвитку мовлення, основ природознавства, сценарної роботи, соціалізації особистості, організації дозвілля тощо); забезпечення проходження здобувачами освіти професійно-орієнтованої, педагогічної, соціальної, літньої практики; долучення студентів до соціально-гуманітарної, волонтерської діяльності (за планом коледжу, студентського самоврядування); організація діяльності з саморозвитку, самовдосконалення (впровадження заходів і реалізація завдань естетичного виховання за різними форматами – офлайн, онлайн, дистанційний); створення умов для роботи студентського самоврядування.

Аналізуючи освітній процес в коледжі, наголосимо, що ключовим засобом естетичного виховання визнано соціально-гуманітарну роботу. Основними завданнями даного напрямку є: формування у молодого покоління почуття патріотизму, національної свідомості, культури міжетнічних відносин; почуття свободи, людської і національної гідності; розуміння важливості української мови як основи духовної культури нації; знання історії, культури свого народу, його традицій, звичаїв і обрядів; формування готовності молоді до захисту національних інтересів України; залучення до естетично-культурних, національних традицій, збагачень, цінностей.

Особливої актуальності набуває естетичне виховання в період військових подій, коли громадяни нашої країни стають свідками руйнування житлових будинки, лікарень, храмів, підприємств, поряд з нами мільйони біженців, кількатисячні втрати людських життів, багато з яких – діти, кров, сльози дорослих і дітей. Ефективним засобом виховання естетичних почуттів, смаків, естетичної культури в такий період стає впровадження різних форм і технологій роботи з молоддю:

- індивідуальна (вільні спілкування, консультації, психологічно-естетична підтримка та допомога, перегляд відео, презентацій естетичного

змісту, написання есе, самостійне розв'язання мистецьких, естетичних завдань і квестів, відвідування театрів, музеїв, долучення до віртуальних екскурсій тощо);

- групова (проектна культурно-мистецька технологія, кейс-метод, дебати, обмін думками та естетичними враженнями, спільне вирішення естетичних і пізнавальних завдань, дискусії, рольові ігри тощо);

- колективні (конференції культурно-естетичного напрямку, волонтерські акції, воркшопи, ігри, фестивалі, громадські слухання, марафони тощо).

Вище описані форми та технології з естетичного виховання, в умовах змішаного навчання в коледжі, реалізуються в офлайн, онлайн і дистанційному форматах, але все ж таки перевага надана онлайн режиму з використанням платформи Google Meet, Zoom. Під час проведення різноманітних культурно-естетичних онлайн-заходів, благодійних і соціальних офлайн акцій, здобувачами освіти створюються проекти художньо-естетичного, національно-патріотичного, інформаційно-просвітницького змісту, а також презентації, фото-звіти, різноманітні листівки-привітання, макети, в яких розкрито актуальність естетичної та художньо-культурної тематики. Ураховуючи особливості спеціальностей, за якими здійснюється підготовка кваліфікованих фахівців, в коледжі розроблено систему практичної підготовки, в зміст якої розроблено реалізацію естетичного виховання не тільки здобувачів освіти, а й дітей, школярів, студентської молоді на базах практики.

Таким чином, ураховуючи теперішню ситуацію в країні, освітня галузь знаходиться в постійному пошуку інновацій у всіх сферах своєї діяльності. Лише інноваційне суспільство, інноваційний освітній простір здатний забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців з якісно сформованими професійними компетентностями, осмисленим духовним і естетичним світоглядом. Доводиться констатувати, що проблема духовного та естетичного виховання, яка виникає в закладі фахової передвищої освіти, необхідно вирішувати спільними зусиллями та шляхом активізації всіх форм і напрямів роботи, але важлива роль має належити діяльності студентського самоврядування. Студентська молодь сьогодні має можливість здобувати освіту, проживаючи в різних країнах світу, жити в мирному соціумі, відвідувати вистави, театри, музеї, виставки, фестивалі, форуми та різні інші заходи. Отриманий ними естетичний і духовний досвід розповсюджується серед освітян коледжу, стає фундаментом естетично виховання молоді.

Отже, аналіз проведеного дослідження не можна назвати завершеним. Подальше дослідження потребує вивчення педагогічних умов естетичного виховання в період мирного життя в країні, пошуку інноваційних підходів до вирішення даної проблеми.

Список використаних джерел

1. Довідник учителя художньо-естетичного циклу в запитаннях та відповідях. Упоряд. М. С. Демчишин. Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2006. 608 с.
2. Падалка Г. М. Педагогіка мистецтва. Теорія і методика викладання мистецьких дисциплін. Моногр. Київ: Освіта України, 2008. 272 с.

3. Причепій Є.М., Черній А.М., Чекаль Л.А. Філософія: Підручник. Київ: Академвидав, 2008. 592 с.
4. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06.06.2019, №2745-VII, поточна редакція від 01.01.2026, підстава – 4681-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2026).
5. Філософський енциклопедичний словник. Гол. ред.: В. І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002.

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

Абрамчук Вадим Сергійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри фінансів
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУАННЯ ТІНЬОВИХ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Формування тіньових доходів є складним багатофакторним явищем, зумовленим сукупним впливом економічних, соціальних, політико-правових і психологічних чинників. В умовах України поширення тіньових доходів становить суттєву проблему, оскільки стримує економічний розвиток держави та негативно позначається на рівні фінансової грамотності населення. Для ґрунтовного осмислення цього явища доцільно виокремити ключові детермінанти його виникнення.

Наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів свідчать, що серед основних чинників поширення тіньових доходів визначальними є надмірне податкове навантаження, недосконалість нормативно-правової бази, недостатня ефективність державного контролю та регуляторних механізмів. Водночас важливу роль відіграють психологічні та соціальні аспекти, зокрема суспільна толерантність до порушення законодавства. Додатковими детермінантами виступають корупція, низький рівень фінансової обізнаності населення, а також економічна й політична нестабільність, що формують сприятливе середовище для розвитку тіньових практик. Взаємодія зазначених чинників посилює їхній негативний вплив, що істотно ускладнює протидію тіньовій економіці [1, с. 98].

Часті зміни у податковому законодавстві та низький рівень довіри до державних інституцій сприяють прагненню суб'єктів господарювання мінімізувати податкові витрати шляхом діяльності в тіньовому секторі. Подолання цього явища потребує комплексного підходу, що поєднує підвищення фінансової грамотності населення, реформування податкової системи, ефективну антикорупційну політику та зміцнення правових механізмів держави [3].

Одним із ключових чинників виступають економічна нерівність та недостатній рівень соціальних гарантій. Високий рівень бідності й обмежений доступ населення до базових соціальних послуг спонукають громадян шукати додаткові джерела прибутку, зокрема шляхом участі в тіньовому секторі економіки. Таким чином вони намагаються компенсувати нестачу фінансових ресурсів, нерідко вдаючись до неофіційних способів отримання доходу.

Не менш вагомим чинником є недостатній рівень правової культури та недосконалість механізмів правозастосування в Україні. Низький рівень довіри

до правових інституцій, поширення корупційних практик і відсутність дієвих санкцій за порушення законодавства сприяють розширенню тіньового сектору. За умов недостатнього державного контролю як суб'єкти господарювання, так і громадяни дедалі частіше вдаються до ухилення від оподаткування та приховування доходів [2, с. 37].

Взаємозв'язок між розвитком цифрових технологій та чинниками, що зумовлюють виникнення тіньових доходів в Україні, має комплексний і багаторівневий характер. З одного боку, цифровізація економічних процесів сприяє модернізації фінансової системи, підвищенню ефективності контролю за рухом коштів та забезпеченню більшої прозорості фінансових операцій. З іншого боку, активне впровадження цифрових інструментів породжує нові виклики для системи державного регулювання, оскільки створює додаткові механізми для приховування доходів і здійснення операцій поза межами законодавчого поля.

Особливу увагу слід приділити поширенню сучасних фінансових цифрових інструментів, зокрема криптовалют, електронних гаманців, платформ однорангових переказів, а також онлайн-бірж і сервісів валютного обміну. Використання таких інструментів часто забезпечує високий рівень анонімності або ускладнює відстеження фінансових потоків, що значно знижує можливості контролю з боку фіскальних і фінансових органів держави. У результаті формуються сприятливі умови для ухилення від оподаткування, легалізації незаконно отриманих доходів та функціонування суб'єктів у межах тіньового сектору економіки.

Водночас цифрові технології мають подвійний вплив на рівень тіньової економіки. З одного боку, вони здатні зменшувати її масштаби завдяки вдосконаленню інструментів контролю, моніторингу та нагляду. З іншого боку, ті самі технологічні рішення можуть використовуватися для фінансових маніпуляцій, приховування реальних доходів і уникнення виконання податкових та інших фінансових зобов'язань. Така ситуація підвищує ризики для макроекономічної стабільності держави та ускладнює реалізацію ефективної політики протидії тіньовим доходам.

У зв'язку з цим важливого значення набуває підвищення рівня фінансової грамотності населення, а також упровадження сучасних цифрових механізмів моніторингу та контролю фінансових операцій. Отже, зазначені чинники перебувають у тісному взаємозв'язку та суттєво впливають на формування тіньових доходів в Україні, що негативно позначається на загальному економічному стані країни. Для мінімізації масштабів тіньової економіки необхідним є комплексний підхід, який передбачає вдосконалення податкової системи, розвиток фінансової культури громадян і посилення довіри до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Птащенко Л., Колінчук Д. Актуалітети підвищення рівня фінансової грамотності українців у період розвитку фінтеху. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 92–99.
2. Приказюк Н., Ходаківська Ю. Цифрова фінансова грамотність: компоненти та методи підвищення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 31–37. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.31.37>
3. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні. Проект USAID «Трансформація фінансового сектору». 2021. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article

Біла Ганна Вікторівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня освіти,
ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

Щербань Олена Дмитрівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних соціально-гуманітарних студій
ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Воєнна агресія проти України спричинила глибокі трансформації соціальних процесів, що проявляються у зростанні соціальної нерівності, підвищенні рівня вразливості населення та посиленні соціальних ризиків. За таких умов соціальна робота виходить за межі виключно компенсаторних функцій і набуває стратегічного характеру, орієнтуючись на відновлення соціальної спроможності осіб, сімей і трудових колективів, а також на забезпечення їхньої стійкості до кризових викликів [2, с. 122–124].

Різке збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та працівників, які зазнали економічних і психологічних втрат, зумовило необхідність комплексного підходу до соціальної підтримки. У цих умовах традиційні форми допомоги доповнюються програмами соціальної адаптації, психосоціального супроводу, професійної перекваліфікації та сприяння зайнятості, орієнтованими на довгострокову інтеграцію постраждалих груп у громади й ринок праці [5, с. 122–131].

У сучасному науковому дискурсі соціальна робота в умовах воєнних трансформацій розглядається як міждисциплінарна сфера професійної діяльності, що поєднує підходи соціології, психології, менеджменту, економіки праці та публічного управління. Така інтеграція дозволяє адаптувати інструменти соціального втручання до багатовекторних викликів воєнного часу та враховувати як індивідуальні потреби, так і системні чинники соціальної нестабільності [4].

Воєнні дії справляють тривалий вплив не лише на військовослужбовців, а й на членів їхніх родин, що проявляється у зміні психоемоційного стану, ослабленні соціальних зв'язків і зниженні здатності долати стресові ситуації. Для сімей військових характерними є підвищена тривожність, емоційне виснаження та відчуття нестабільності, що суттєво ускладнює процес соціальної адаптації й повсякденного функціонування у цивільному середовищі. У цьому контексті соціальна робота набуває превентивного значення, орієнтуючись на раннє виявлення та недопущення поглиблення психологічних і соціальних проблем [6, с. 42–43].

В умовах тривалої війни соціальна робота все тісніше поєднується з питаннями кадрової стабільності та збереження людського потенціалу. Мобілізаційні процеси, вимушена міграція населення й демографічні зміни призвели до дефіциту персоналу в промисловості, що актуалізує необхідність поєднання соціальної підтримки з інструментами ефективного управління персоналом [3].

Вагомого значення за таких обставин набуває участь корпоративного сектору в реалізації соціальних програм. Промислові підприємства, зокрема підприємства Групи «Метінвест», упроваджують системні ініціативи підтримки працівників, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни, поєднуючи матеріальну допомогу, психологічний супровід і можливості професійного розвитку [7; 8; 9].

Соціальні програми для внутрішньо переміщених осіб у межах корпоративної соціальної відповідальності передбачають забезпечення житлом, сприяння працевлаштуванню, адаптацію до нових трудових колективів та відновлення соціальних контактів. Реалізація таких заходів дозволяє зменшити соціальну напругу й водночас зберегти кадровий потенціал підприємств в умовах тривалої кризи [8].

Ефективна соціальна підтримка військовослужбовців і членів їхніх сімей ґрунтується на поєднанні психологічної, соціальної та інформаційної допомоги. Соціальні працівники виконують роль посередників між особою та системою соціального захисту, сприяють налагодженню комунікації, доступу до необхідних ресурсів і формуванню навичок подолання кризових ситуацій. Комплексний підхід дозволяє зміцнити соціальну стійкість родин у довгостроковій перспективі [6, с. 44–45].

Окремої уваги потребує реінтеграція ветеранів війни у професійне середовище. Корпоративні екосистеми підтримки включають заходи психологічної та фізичної реабілітації, підготовку керівників і трудових колективів до процесу повернення ветеранів, а також узгодження корпоративних ініціатив з державними інструментами соціальної політики, зокрема цифровими сервісами соціальної підтримки [4].

Особливо вразливою групою в умовах війни залишаються діти військовослужбовців. Тривала відсутність одного з батьків, порушення звичного соціального середовища та постійне відчуття небезпеки можуть негативно впливати на емоційний розвиток і поведінку дітей. Забезпечення стабільності, емоційної підтримки й відчуття захищеності є ключовою умовою їхнього

психологічного благополуччя та вимагає цілеспрямованих сімейно орієнтованих соціальних заходів [6, с. 45–46].

Сучасні виклики воєнного часу зумовлюють трансформацію кадрової політики підприємств. Практика гірничо-збагачувальних комбінатів свідчить про перехід від традиційних моделей конкурсного відбору до гнучких підходів залучення й утримання персоналу. У цьому контексті соціальні програми виступають не лише засобом підтримки працівників, а й важливим чинником організаційної стійкості в умовах кадрового дефіциту [3].

Таким чином, соціальна робота в Україні в умовах воєнних трансформацій формується як багаторівнева система, що поєднує державні, корпоративні та громадські механізми соціальної підтримки. Подальший розвиток цієї сфери пов'язаний із поглибленням міжсекторального партнерства та інтеграцією соціальної роботи у процеси післявоєнного соціально-економічного відновлення.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми соціальної сфери : зб. статей / за заг. ред. С. М. Коляденка. Житомир, 2023. Вип. 13.
 2. Величко О. Г. Соціальна політика та корпоративна відповідальність підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 216 с.
 3. Кадрова політика в умовах війни: як ОГЗК адаптується до дефіциту персоналу. My Metinvest. 17.04.2026.
 4. Міністерство у справах ветеранів України. Ветеран PRO : цифрова платформа державних послуг. 2024. URL: <https://veteranpro.gov.ua/>
 5. Пліско Є. Ю. Загальні стандарти соціальної роботи. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2023. № 1 (105). С. 122–131.
 6. Франко Н. М., Акіменко В. С. Актуальні напрями соціальної роботи з військовослужбовцями та їхніми сім'ями. *Наукові записки ВДПУ імені Михайла Коцюбинського*. Серія: педагогіка і психологія. 2024. Вип. 78. С. 42–46.
 7. GZK Metinvest u Kryvomu Rozi prodovzhuyut navchaty spivrobitnykiv novykh profesii. *Metinvest. Media*. 01.03.2023. URL: <https://metinvest.media/en/page/gzk-metinvestu-u-krivomu-roz-prodovzhuyut-navchati-spvrobtntkv-novih-profesy>
 8. How mining and metallurgical companies support their personnel during wartime. *AgroNews*. 07.05.2025. URL: <https://agronews.ua/en/news/how-mining-and-metallurgical-companies-support-their-personnel-during-wartime>
 9. Metinvest Polytechnic and Community Recovery School to Train Managers for Ukraine's Recovery. *Metinvest. Media*. 19.03.2025. URL: <https://metinvest.media/en/page/metinvest-poltehnka-ta-shkola-vdnovlennya-gromad-gotuvatimut-municipalnih-menedzherv-dlya-vdbudovi-ukrani>
- Steel Team: How Metinvest supports its employees during the war. *Metinvest.Media*. 24.05.2023. URL: <https://metinvest.media/en/page/staleva-komanda-yak-metinvest-pdtrimu-svoh-spvrobtntkv-pd-chas-vyni>

Бурковська Анна Іванівна,
доктор філософії,
доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0563-6967>

ТЕОРІЯ КОГНІТИВНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В АГРАРНОМУ МАРКЕТИНГУ

Теорія когнітивної відповідності відіграє важливу роль у формуванні довіри споживачів в аграрному маркетингу, оскільки пояснює прагнення індивідів до узгодженості між власними уявленнями, цінностями та інформацією, яку вони отримують із маркетингових комунікацій. У сучасних умовах трансформації продовольчих систем і зростання значущості сталого розвитку споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на функціональні характеристики продукту, але й на його символічне наповнення [1]. Відтак, саме узгодженість між очікуваннями споживача та змістом маркетингового повідомлення стає визначальним чинником формування довіри та прийняття рішення про купівлю.

У цьому контексті семантичний підхід до маркетингу набуває особливого значення, оскільки дозволяє формувати певні смислові конструкції, що впливають на сприйняття продукту. Мова, шрифт, структура назви, а також використання спеціальних позначень і маркерів виступають не просто інструментами передачі інформації, а засобами конструювання образу продукції у свідомості споживача [1]. Через ці елементи формується когнітивна модель продукту, яка включає уявлення про його якість, безпечність, смакові характеристики, соціальну значущість і відповідність екологічним стандартам.

Особливу роль у забезпеченні когнітивної відповідності відіграють наративи сталого розвитку, які дедалі активніше інтегруються в аграрний маркетинг. Такі наративи апелюють до екологічних, соціальних та етичних цінностей споживачів, створюючи відчуття гармонії між особистими переконаннями та пропонованим продуктом. У результаті формується позитивне емоційне і раціональне сприйняття продукції, що безпосередньо впливає на рівень довіри. Дослідження [1] показує, що включення таких семантичних маркерів, як префікс «ЕСО», суттєво посилює асоціації з екологічною безпечністю, високою якістю та соціальною відповідальністю виробництва.

Водночас важливим аспектом є культурна релевантність маркетингових повідомлень. Використання національної мови та локально зрозумілих семантичних конструкцій значно підвищує рівень довіри до продукту, оскільки асоціюється з автентичністю, традиційністю та надійністю. Така когнітивна відповідність формується на основі колективного досвіду, культурної пам'яті та ідентичності споживачів. Натомість використання іноземних назв або транслітерацій може викликати неоднозначні асоціації, зокрема пов'язані з

історичним досвідом або сприйняттям імпортої продукції як менш якісної чи менш екологічної.

Емпіричні результати [1] також демонструють, що важливим механізмом формування довіри є внутрішня узгодженість окремих елементів сприйняття продукту. Зокрема, встановлено тісний взаємозв'язок між уявленням про якість продукту та очікуванням його смакових характеристик [1]. Така когнітивна узгодженість підсилює впевненість споживача у правильності вибору, зменшує рівень невизначеності та сприяє формуванню позитивного досвіду взаємодії з продуктом. Крім того, значущу роль відіграє узгодженість між індивідуальними оцінками продукту та його соціальною функцією, зокрема сприйняттям внеску у розвиток місцевих громад і захист навколишнього середовища.

Варто зазначити, що процес формування когнітивної відповідності є багатовимірним і не завжди однозначним. Зокрема, поточне дослідження виявляє парадоксальний ефект: використання маркерів сталого розвитку, таких як «ЕСО», може не лише підвищувати довіру, але й стимулювати більш критичне ставлення з боку обізнаних споживачів. Це пояснюється тим, що такі споживачі мають вищий рівень екологічної свідомості та більш вимогливо оцінюють відповідність заявлених характеристик реальним властивостям продукту. Таким чином, когнітивна відповідність у цьому випадку залежить не лише від змісту повідомлення, але й від рівня знань, досвіду та ціннісних орієнтацій цільової аудиторії.

Отже, теорія когнітивної відповідності може розглядатися як потужний теоретичний і практичний інструмент аграрного маркетингу. Її застосування дозволяє гармонізувати маркетингові повідомлення з когнітивними структурами споживачів, знижувати рівень невизначеності, підвищувати довіру та стимулювати позитивну поведінкову реакцію. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню стійкого іміджу аграрної продукції, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню ефективного просування на внутрішньому й міжнародному ринках.

Фінансування: Тези доповідей сформовано на основі досліджень, отриманих під час виконання проєкту «Дослідження впливу наративів сталого розвитку на просування сільськогосподарської продукції на ринку України на основі застосування семантичного підходу до продовольчого маркетингу в контексті забезпечення продовольчої безпеки» №2025.05/0019, виконаного за рахунок коштів гранту Президента України, наданого Національним фондом досліджень України, у рамках Конкурсу на одержання грантів Президента України для підтримки наукових досліджень і розробок молодих вчених-докторів філософії/кандидатів наук (до 35 років включно).

Подяка: Автор висловлює вдячність Національному фонду досліджень України за фінансову підтримку цього дослідження.

Список використаних джерел

1. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.

Жеребятнікова Ірина Володимирівна,
кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин
і політичної філософії,
Харківський національний економічний
університет ім. С. Кузнеця,
м. Харків, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7908-6780>

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ АСЕ-ЕХ

У сучасних умовах глобальних екологічних викликів, потреби у сталому розвитку та виснаженні традиційних стратегій підвищення ефективності діяльності, суб'єкти агробізнесу виявляють все більше зацікавленості у впровадженні концепцій, спрямованих на збереження ресурсів та зменшення негативного екологічного відбитку. Одним із перспективних стратегічних рішень для агробізнесу є імплементація концепції циркулярної економіки, яка базується на мінімізації відходів та максимальному використанні ресурсів.

Механізми застосування технологій циркулярної економіки (економіки повного циклу) як способу господарювання включають наступні стратегії: 1) екологічної ефективності та економічні переваги за рахунок створення нових робочих місць, запобігання забруднення навколишнього природного середовища і мінімізації витрат; 2) створення нових альтернативних економічних підходів до відновлення і підвищення раціональності споживання ресурсів; 3) скорочення споживання сировинних і енергетичних ресурсів; 4) мінімізації відходів і стимулювання інновацій [2, с. 380].

Циркулярна економіка зосереджена на оптимізації використання ресурсів, мінімізації відходів та зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище. Ця концепція забезпечує збереження природних ресурсів шляхом максимізації використання вже наявних матеріалів і продуктів, що допомагає уникнути нестачі ресурсів та знижує тиск на природне середовище. У циркулярній економіці значна увага приділяється мінімізації відходів завдяки глибокій переробці, вторинному використанні та відновленні матеріалів. Це дозволяє підприємствам та галузям зменшити екологічне навантаження і рухатися в напрямку сталого управління відходами. Переробка вторинних матеріалів зазвичай вимагає менше енергії порівняно з видобутком та обробкою нової сировини, що сприяє зменшенню викидів вуглецю та інших забруднюючих речовин, сприяючи боротьбі з зміною клімату. Циркулярна економіка дозволить агробізнесу зменшити залежність від обмежених ресурсів, що особливо важливо в умовах зростання чисельності населення та конкуренції за володіння природними ресурсами [3].

Європейське сільське господарство переживає одну з найглибших трансформацій у своїй історії. Прагнення зменшити вплив на навколишнє середовище, відновити ґрунти, утилізувати побічні продукти та модернізувати виробничі процеси змінює розуміння роботи на фермах та в агробізнесі. Ця

трансформація базується не лише на технологіях, а й на знаннях та здатності розглядати екологічний перехід не як тягар, а як можливість.

Саме для цього був створений проєкт «ACE-EX – Циркулярна економіка в сільському господарстві»/ «Agriculture Circular Economy», № 101110547 – ACE-EX – ERASMUS-EDU-2022-PI-ALL-INNO (Грантова угода 101110547 – ACE-EX), що фінансується програмою Європейського Союзу Erasmus+.

Загальною метою цього проєкту є підтримка сільськогосподарського сектору у переході до циркулярної економіки; розвиток підприємницького мислення для нових можливостей, що з'являються з появою програм циркулярної економіки; сприяння переходу до «зеленої» хімії з використанням відходів/надлишків, які надходять у сільське господарство та дотриманню галузевих стандартів Зеленого курсу ЄС [1].

Проєкт спрямований на досягнення європейських цілей у сфері вищої освіти та професійно-технічної освіти з точки зору сприяння новим мультидисциплінарним підходам до викладання, навчання та підвищення якості і відповідності розвинених навичок. Реалізація проєкта забезпечить підвищення кваліфікації професіоналів, які працюють у сільському господарстві та промисловому секторі, зокрема у виробництві олії, вина та кукурудзи, щодо повторного використання відходів/надлишків сільськогосподарського виробництва для виробництва нових бізнес-продуктів та/або інноваційних бізнес-процесів, шляхом розробки інноваційної та мультидисциплінарної навчальної програми, також через модулі V/R.

В основі проєкту «ACE-EX – Циркулярна економіка в сільському господарстві» лежить безкоштовний онлайн-курс, розроблений для того, щоб надати студентам, технікам та сільськогосподарським підприємцям інструменти, які вони можуть негайно застосувати у своїй роботі або в нових підприємствах. Програма курсу інтегрує знання з управління, навколишнього середовища, бізнесу та технологій у чотири взаємопов'язані навчальні області. Кожен модуль поєднує інтерактивні матеріали, відеоуроки та тести для самооцінки. Учасники, які пройдуть щонайменше 75% змісту та завершальну тестову роботу, отримують цифровий сертифікат, визнаний ЄС, який можуть перевірити онлайн роботодавці або професійні асоціації [1].

Проєкт ACE-EX створить мультидисциплінарну професію «Експерт із застосування процесів циклічної економіки в сільському господарстві» та інструменти, що гарантують якість навчання, визнання, передачу та використання.

За платформою стоїть консорціум із 20 партнерів з дев'яти країн, координований ITS Nuove Tecnologie della Vita у Бергамо. Мережа об'єднує університети, навчальні центри, торговельні палати та галузеві асоціації. Від України реалізаторами проєкту, в частині покладених завдань, виступають Національне агентство кваліфікацій та Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця.

Проєкт ACE-EX пропонує свій внесок у трансформацію європейського сільського господарства шляхом інтеграції принципів циркулярної економіки для просування сталої та екологічно чистої моделі сільськогосподарського

виробництва. Проєкт ідеально узгоджується з директивами Європейського зеленого курсу. Він спрямований на мінімізацію впливу на навколишнє середовище, підготовку висококваліфікованих фахівців, боротьбу зі зміною клімату та сприяння екологічно безпечному економічному зростанню. Проєкт ACE-EX підкреслює важливість постійного оновлення навичок в аграрному та промисловому секторах, щоб йти в ногу з технологічним розвитком та викликами, пов'язаними зі зміною клімату [1].

Таким чином, стратегія імплементації концепції циркулярної економіки в агробізнес не лише дозволяє забезпечити стійке та ефективне виробництво, але і відкриває нові горизонти для розвитку сучасного сільськогосподарського сектору. Це важливий крок у напрямку сталого розвитку, який сприяє збереженню навколишнього середовища та підвищенню добробуту суспільства [1, с. 384]. Циркулярна економіка в агробізнесі не лише є логічним етапом у вирішенні сучасних екологічних викликів, але і відкриває нові перспективи для сталого розвитку та інноваційного зростання у сільському господарстві.

Список використаних джерел

1. Проєкт ACE-EX. URL: <https://ace-ex.eu/uk/>
2. Самойлик Ю., Вернигора М. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальної циркулярної економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Том 318. № 3. С. 378-385. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-58>
3. Яківців І. Я. Економічна ефективність впровадження моделей циркулярної економіки в агропромисловому комплексі у період відновлення. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19218551>

Корнієнко Віталій Анатолійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-науковий інститут бізнесу,
менеджменту і публічного управління
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Лубни, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні трансформації суспільства, зумовлені воєнними діями, актуалізують необхідність переосмислення підходів до формування та реалізації політики соціального захисту. Воєнний стан істотно впливає на соціально-економічну стабільність держави, загострює проблеми бідності, безробіття, соціальної нерівності та вразливості населення. За таких умов система соціального захисту набуває стратегічного значення як інструмент підтримки

населення, збереження людського капіталу та забезпечення соціальної згуртованості.

У науковій літературі проблематика соціального захисту розглядається в контексті теорій держави добробуту, соціальної справедливості, інституціоналізму та людського розвитку. Значний внесок у дослідження зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, які акцентують увагу на ролі держави у забезпеченні соціальних гарантій, механізмах перерозподілу ресурсів та інституційній спроможності соціальної політики. Водночас більшість досліджень орієнтовані на стабільні умови розвитку, що обмежує їх застосування в умовах воєнного стану.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблематика соціального захисту в умовах воєнного стану є предметом активного наукового пошуку як в Україні, так і за її межами. Значна частина сучасних досліджень зосереджена на трансформації соціальної політики під впливом кризових явищ, зумовлених війною.

Так, у роботі В. Медяника досліджено адміністративно-правові аспекти реалізації державної соціальної політики в умовах воєнного стану. Автор наголошує, що повномасштабна збройна агресія спричинила різке зростання соціальної вразливості населення, ускладнення доступу до соціальних послуг та необхідність перегляду традиційних моделей публічного управління у соціальній сфері [2]. Це підкреслює важливість інституційної адаптації системи соціального захисту.

Комплексний аналіз соціального забезпечення в умовах війни представлено у праці З. Бурик, В. Пархети, М. Нагірняка та А. Лазаревої, де визначено ключові проблеми функціонування соціальної сфери, зокрема недостатність фінансування, необхідність посилення адресності соціальної допомоги та забезпечення соціальних прав громадян у кризових умовах [1]. Автори акцентують увагу на ролі держави як основного гаранта соціальної підтримки населення.

Важливим напрямом досліджень є оцінка ефективності системи соціального захисту в Україні в умовах воєнного стану. Зокрема, І. Федорович та Я. Шевчук відзначають, що сучасна система соціального захисту стикається з такими викликами, як обмеженість фінансових ресурсів, недосконалість законодавчого забезпечення та потреба в оптимізації бюджетних витрат [4]. Дослідники підкреслюють необхідність підвищення ефективності управління соціальними ресурсами.

Теоретичні засади соціального захисту як складової соціальної безпеки розкрито у працях Z. Varnalii, O. Cheberyako та N. Miedviedkova, де соціальний захист розглядається як ключовий елемент забезпечення соціальної стабільності та протидії загрозам у період воєнних конфліктів [6]. У цьому контексті соціальна політика виступає важливим інструментом зміцнення національної безпеки.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені соціальному захисту окремих категорій населення. Так, В. Халява аналізує зарубіжний досвід соціального забезпечення учасників бойових дій і підкреслює необхідність

комплексного підходу до їх соціальної, професійної та медичної реабілітації. Це є особливо актуальним для України в умовах тривалого воєнного протистояння.

Узагальнюючи підходи до визначення сутності соціального захисту, М. Бондар трактує його як систему соціально-економічних заходів, спрямованих на забезпечення мінімальних соціальних стандартів і гарантій, що особливо важливо в умовах соціально-економічної нестабільності. Подібну позицію підтримують Т. Павлюк та І. Юрчик, які акцентують увагу на необхідності підтримки найбільш вразливих верств населення [3].

Аналіз наукових джерел свідчить про недостатню розробленість теоретичних засад адаптації системи соціального захисту до кризових умов, зокрема воєнного характеру. Недостатньо дослідженими залишаються питання гнучкості соціальних інститутів, ефективності адресної допомоги, інтеграції державних і недержавних механізмів підтримки населення, а також ролі територіальних громад у реалізації соціальної політики.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до реалізації політики соціального захисту та обґрунтування її особливостей в умовах воєнного стану. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний метод – для дослідження соціального захисту як цілісної системи; порівняльний аналіз – для зіставлення моделей соціальної політики; інституційний підхід – для оцінки ролі соціальних інститутів.

Соціальний захист у широкому розумінні розглядається як система економічних, правових і організаційних заходів, спрямованих на забезпечення гідного рівня життя населення та підтримку найбільш уразливих його верств. В умовах воєнного стану ця система трансформується, набуваючи рис адаптивності, мобільності та оперативності реагування на нові виклики.

Ключовими теоретичними засадами реалізації політики соціального захисту в умовах воєнного стану є:

- принцип адаптивності, що передбачає швидке пристосування соціальних програм до змінних умов та потреб населення;
- принцип адресності, який забезпечує спрямування ресурсів на підтримку найбільш вразливих груп (внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, сімей з дітьми);
- принцип інтегрованості, що полягає у поєднанні державних, муніципальних та громадських ініціатив;
- принцип децентралізації, який підсилює роль територіальних громад у реалізації соціальної політики;
- принцип соціальної справедливості, що забезпечує рівний доступ до соціальних благ і послуг.

Особливого значення набуває інституційний аспект реалізації соціального захисту. В умовах воєнного стану відбувається перерозподіл функцій між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням, що сприяє підвищенню ефективності надання соціальних послуг. Територіальні громади виступають ключовими суб'єктами забезпечення соціальної підтримки, оскільки

вони найближчі до потреб населення та здатні оперативно реагувати на кризові ситуації.

Важливим елементом є також цифровізація соціальної сфери, яка дозволяє забезпечити доступність послуг, прозорість розподілу ресурсів та зменшення адміністративних бар'єрів. Використання електронних платформ сприяє підвищенню ефективності соціальних програм та мінімізації корупційних ризиків.

Суттєвим викликом залишається обмеженість фінансових ресурсів, що потребує оптимізації соціальних витрат та впровадження інноваційних механізмів фінансування, зокрема партнерства з міжнародними організаціями та недержавним сектором. У цьому контексті важливим є розвиток соціального партнерства, яке забезпечує консолідацію зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Узагальнюючи, слід зазначити, що реалізація політики соціального захисту в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднує теоретичні засади соціальної справедливості, інституційної ефективності та адаптивного управління. Така політика має бути спрямована не лише на подолання наслідків кризи, але й на створення передумов для сталого розвитку у післявоєнний період.

Висновки дослідження полягають у тому, що ефективна система соціального захисту в умовах воєнного стану базується на принципах гнучкості, адресності та інтегрованості, а також передбачає активну участь територіальних громад і використання сучасних цифрових інструментів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей оцінювання ефективності соціальної політики, удосконаленням механізмів соціального партнерства та адаптацією міжнародного досвіду до національних умов.

Список використаних джерел

1. Бурик З., Пархета В., Нагірняк М., Лазарева А. Аспекти соціального забезпечення та соціального захисту в умовах війни. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. (10), 6–17. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-6-17>
2. Медяник В. А. Напрями вдосконалення адміністративно-правового забезпечення державної соціальної політики в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Том 3 № 90. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.46>
3. Павлюк Т., Юрчик І. Система соціального захисту найбільш вразливих верств населення в Україні. *Економіка та суспільство*, 2022. №39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-63>
4. Федорович І. М. Шевчук Я. Соціальний захист населення в умовах воєнного стану: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. URL <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/61b6d738-1f58-4dc7-ae96-c4e09230d321/content> (дата звернення: 07.03.2026).

5. Халява В. Політика соціального забезпечення учасників бойових дій у зарубіжних країнах. *Просторовий розвиток*. 2022. №2. С. 238–245. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.238-245>

6. Varnalii Z., Cheberyako O., Miedviedkova N. Human social security under the war: current state and ways of provision. *Економіка і регіон. Економічна безпека держави та суб'єктів господарювання* 2022. № 3(86). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3\(86\).2641](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2641)

Лисобей Сергій Мирославович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 015 «Професійна освіта» («Фінансова грамотність»)

Рудь Іван Миколайович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрової трансформації є однією з ключових і найбільш впливових тенденцій сучасного розвитку, яка охоплює майже всі сфери суспільного життя та господарської діяльності. Її вплив простежується в економіці, освіті, організації трудових процесів, комунікаціях, медицині, транспорті та інших галузях. Цифрові технології продовжують трансформувати суспільство, створюючи нові можливості для розвитку, впровадження інновацій та підвищення якості життя населення. Для України особливе значення цифровізація продемонструвала в період пандемії COVID-19 та в умовах повномасштабного вторгнення РФ.

Ефективне функціонування фінансової системи неможливе без активного залучення населення до використання фінансових послуг. Це має важливе значення для реалізації депозитної, кредитної та інвестиційної політики держави. Водночас повноцінне користування фінансовими послугами потребує належного рівня фінансової грамотності та доступу до фінансових ресурсів, що є важливими чинниками забезпечення стабільності фінансової системи. У контексті розвитку індустрії 4.0 особливого значення набуває фінансова інклюзія, яку Національний банк України визначає однією зі стратегічних цілей розвитку цифрової економіки в Україні. Фінансова інклюзія розглядається як створення умов для залучення всіх верств населення та бізнесу до користування доступними, врегульованими та такими, що відповідають потребам суспільства, фінансовими послугами, що сприяє економічному зростанню та зменшенню соціальної нерівності [1].

Цифрова трансформація може виступати важливим інструментом забезпечення фінансової інклюзії, однак водночас потребує ґрунтовного аналізу

її впливу на різні соціальні групи. Синергія процесів фінансової інклюзії та впровадження цифрових технологій проявляється через низку переваг:

1. розширення доступу до фінансових послуг, оскільки цифрові канали, зокрема онлайн-сервіси, мобільні застосунки банків та інші технологічні рішення, дають можливість широким верствам населення користуватися банківськими рахунками, платіжними сервісами та іншими фінансовими послугами, навіть за умов обмеженого доступу до традиційних фінансових установ;
2. орієнтація на потреби користувачів, адже цифрові рішення можуть адаптуватися до потреб різних груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, спрощуючи їх доступ до фінансових послуг;
3. інноваційність і зручність використання, що реалізується через розвиток нових ефективних цифрових фінансових сервісів, зокрема мобільних платежів, онлайн-кредитування та інших сучасних рішень, які спрощують користування фінансовими продуктами та сприяють покращенню фінансової поведінки споживачів;
4. підвищення рівня фінансової грамотності завдяки використанню онлайн-курсів, інтерактивних освітніх платформ і цифрових ресурсів, зокрема платформи Гаразд [2];
5. посилення фінансової включеності, що забезпечує можливість усім громадянам використовувати фінансові послуги для підвищення добробуту, розвитку та захисту від фінансових ризиків;
6. регуляторна підтримка, яка формує сприятливі умови для розвитку фінансових послуг і забезпечує захист прав споживачів.

Водночас процеси цифрової трансформації та розвитку фінансової інклюзії супроводжуються низкою викликів і ризиків, серед яких обмежений доступ до інтернету, загрози кібербезпеці, питання захисту персональних даних, а також прояви цифрової нерівності. Окремі групи населення можуть залишатися поза цими процесами через технологічні бар'єри або недостатній доступ до цифрових інструментів і сервісів.

Загалом оцінка ситуації в Україні на національному рівні свідчить про поступове зростання рівня обізнаності громадян щодо фінансових продуктів і послуг. Разом з тим цей показник залишається досить високим та, за окремими оцінками, перевищує результати низки європейських країн [3].

Отже, високий рівень цифрової трансформації та фінансова інклюзія, що передбачає широкий доступ населення до фінансових послуг, у поєднанні із належним захистом прав споживачів є важливими чинниками розширення фінансових можливостей громадян і забезпечення стабільності фінансової системи. У зв'язку з цим під час формування державної політики важливо враховувати рівень доступності фінансових послуг для населення як одну з ключових передумов ефективного розвитку фінансового сектору.

Список використаних джерел

1. Десятнюк О.М., Крисоватий А.І., Птащенко О.В. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 3. С. 21-34. DOI: 10.35774/sf2023.03.021

2. Гаразд. Онлайн платформа з фінансової грамотності. URL: <https://harazd.bank.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

3. Оцінка фінансової грамотності українців. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=357> (дата звернення: 16.04.2026).

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

Харківський національний університет міського

господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Буревич Софія Сергіївна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»

Харківський національний університет

міського господарства імені О.М. Бекетова

м. Харків, Україна

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ТА ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний стан економіки України знаходиться далеко не в кращому стані. До вже давно існуючих економічних та соціальних проблем - фінансових криз та ризиків, пов'язаних з невизначеністю розвитку, додалася війна. Вона внесла свої негативні корективи: деякі підприємства вщент зруйновані, а решта не має змоги нормально функціонувати, працюють збитково, а деякі, навіть, вимушені призупинити виробництво або взагалі припинити діяльність. Подібні ситуації наносять сильний удар по економіці держави, підриваючи можливість створення національного доходу та формування запасу фінансової міцності країни, що дуже важливо під час воєнного стану, коли кошти потрібні як ніколи. Тож означені проблеми потребують сучасного вирішення, адже, як відомо, в екстремальних умовах виживає той, хто вміє швидко пристосуватися до ситуації. Саме тому першочерговою задачею менеджменту на рівні підприємств є пошук альтернативних, а головне дієвих шляхів покращення їх фінансового стану, що у свою чергу сприятиме покращенню економічного стану держави [4].

Питання фінансового стану підприємств досліджували такі науковці, як Рудницька О.М., Біленська Я.Р. та інші. У своїх працях вони розглядають підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств і визначають основні напрями її покращення [4]. Проте в умовах воєнного стану окремі аспекти адаптації підприємств до кризових умов залишаються недостатньо дослідженими.

Метою даної статті є аналіз фінансового стану підприємств України в умовах воєнного стану та визначення можливих напрямів його покращення.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасний стан підприємств;
- визначити основні проблеми їх функціонування;

– обґрунтувати шляхи покращення фінансового стану.

У процесі дослідження були використані методи економічного аналізу, порівняння, узагальнення та системного підходу.

У сучасних економічних умовах діяльність кожного, навіть маленького підприємства, відіграє свою значиму роль у відновлені та покращенні стану теперішньої важкої ситуації. У вирішенні подібних питань зацікавлене широке коло учасників ринкових відносин, адже всі країни взаємопов'язані та взаємозалежні. До прикладу, ситуація, що склалася навколо однієї з імпортом українського зерна та інших продовольчих товарів, що несе загрозу голоду решти країн. Економіка нашої країни традиційно є експортно орієнтованою, тож, аби уникнути подібних ситуацій та конфліктів у майбутньому, а також зберегти конкурентну спроможність на світовому ринку, Україна шукає альтернативні шляхи регулювання. Наразі постачання відбувається через країн-партнерів, зокрема Польщу та Румунію.

Щодо вітчизняних підприємств та їх фінансових станів, то за допомогою економічного аналізу можна об'єктивно оцінити внутрішні, зовнішні відносини об'єкта, охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку й на базі цього розробити організаційний план підвищення показників. За результатами дослідження стану бізнесу в Україні, проведеного на платформі «Дія.Бізнес» у березні 2025 року [3], отримано наступні результати:

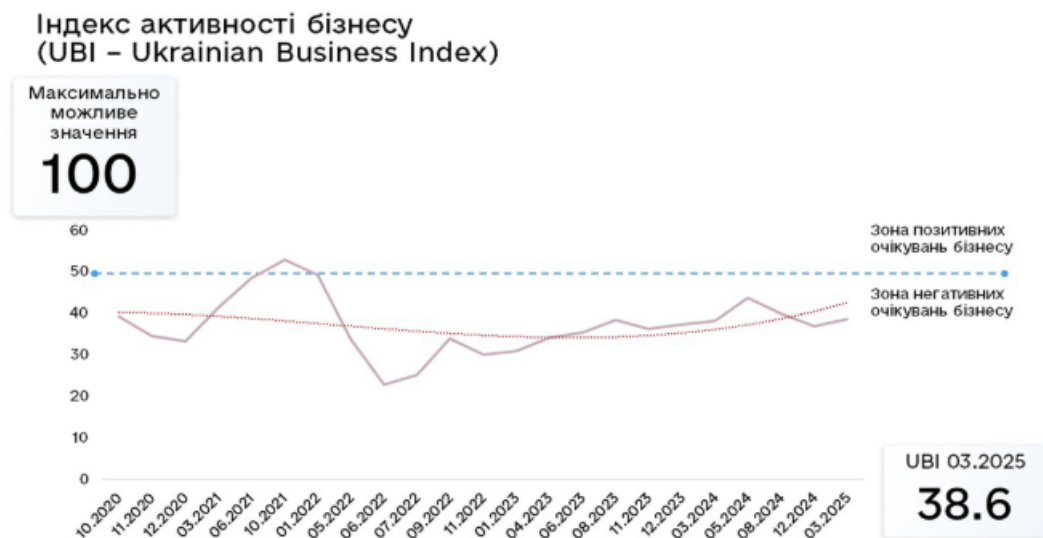


Рис. 1. Індекс активності бізнесу в Україні

Різкий спад ділової активності спостерігався на початку 2022 року. Значна частина підприємств зіткнулась зі зниженням доходів, суттєвим зростанням витрат, дефіцитом трудових ресурсів та нестабільністю попиту. Це свідчить про значне погіршення фінансового стану підприємств, зниження їх фінансової стійкості в умовах воєнного стану. Однак у наступні роки (кінець 2022 – початок 2025) показники ділової активності поступово відновлюються, що зумовлено адаптацією підприємств до нових умов. Таким чином, хоча бізнес демонструє здатність до відновлення, рівень активності все ще є недостатнім, що вказує на

потребу подальшої підтримки та застосування ефективних заходів для розвитку потенціалу вітчизняних виробників.

Зокрема, бізнес, розташований на окупованих територіях або в зонах активних бойових дій, з метою збереження часу, ресурсів, клієнтської бази та продовження діяльності, змушені релокувати підприємства у безпечні регіони, тим самим створюються нові робочі місця або працівники, що вже працевлаштовані на фірмі, мають змогу виїхати з небезпечних територій при цьому не втрачаючи робочих місць.



Рис. 2. Динаміка релокації підприємств України за 2021-2025 роки

На графіку наведені результати дослідження динаміки релокації підприємств за 2021-2025 роки [2]. Найнижчий показник зафіксовано у 2022 році, оскільки в країні було запроваджено воєнний стан і були закриті державні реєстри з міркувань безпеки. Тож бізнес фактично змінював свою локацію, а документи оформлювались пізніше, що і спостерігається у 2023 році, коли реєстри знов були відкриті. За цей час компанії дещо призвичаїлись до нової реальності, адаптувались на місцевості. В останні роки дослідження кількість переїздів не зменшується, у 2025 зафіксовано 8345 релокацій. Це свідчить про те, що внутрішня міграція стала нормою для сучасного підприємства. Фірми продовжують шукати більш безпечні та економічно вигідні локації, оптимізують логістику, шукають ближчі ринки збуту.

Звідки переїжджає бізнес у 2025?

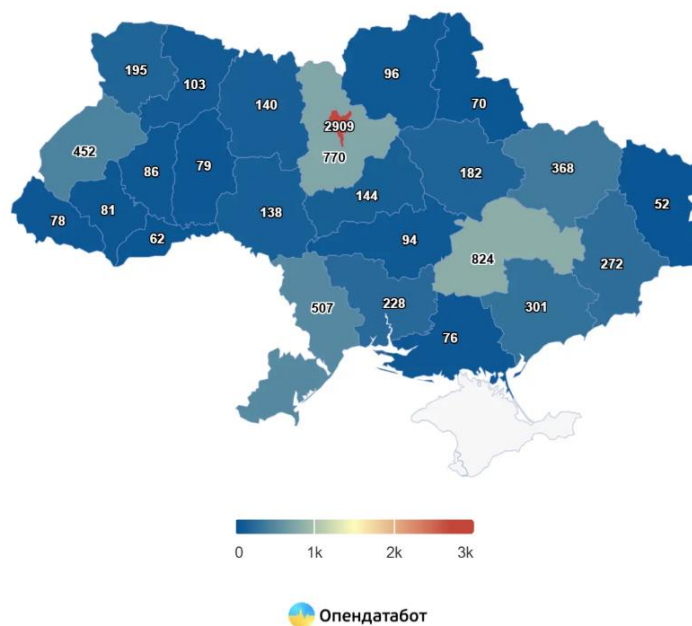


Рис. 3. Кількість релокованих підприємств за різними регіонами України у 2025 році

Згідно з результатами дослідження щодо кількості релокованих підприємств за різними регіонами України безумовним лідером у 2025 році став Київ [2]. Така тенденція спостерігається через високу концентрацію підприємств, а також нестабільну ситуацію через війну. Найбільший відтік бізнесу, крім столиці, спостерігається у таких областях: Дніпропетровська (824 підприємства), Київська (770), Одеська (507), Львівська (452), Харківська (368). Такі високі показники пояснюються близьким розташуванням до зони бойових дій. Найменшу кількість ротацій зафіксовано в областях, які вважаються відносно безпечнішими або мають меншу густоту реєстрації великих підприємств: Чернівецька область (62 підприємства), Закарпатська (78), Тернопільська (81), Волинська (103). Таким чином вітчизняний бізнес намагається адаптуватись у складних реаліях.

У вирішенні фінансових питань при переїзді допомагають банки, зокрема Ощад банк надає спеціальні кредити на релокацію бізнесу. Для підприємств, котрі вціліли та знаходяться на територіях підконтрольних Україні й мають змогу нормально функціонувати, найкращім варіантом є зміна спеціалізації. Із початком повномасштабного вторгнення зріс попит на товари військового призначення – це і зброя, і боєприпаси, і військове обмундирування та ще багато іншого.

Чи допомагає бізнес перемогти у війні?

Як допомагає ваш бізнес Україні перемогти у війні?



Рис. 4. Активність бізнесу у соціальних ініціативах та підтримки ЗСУ

За результатами дослідження встановлено, що бізнес активно долучається до соціальних проєктів, місцевих ініціатив, а також допомагають ЗСУ. Зокрема, 51,2% підтримують працівників та їхніх сімей, 68,3% допомагають ЗСУ, 20,6% опитаних зазначили участь своїх підприємств у гуманітарних заходах, а 10,7% компаній беруть участь у відновленні об'єктів на рівні регіонів та територіальних громад. Крім того, понад 11,1% підприємств не мають можливості надавати фінансову допомогу.

Як усім відомо, де попит – там і пропозиція. Таким чином з'являється потреба розширення виробництва, а отже потрібні нові кадри. Також вітчизняна продукція буде дешевшою, ніж закордонна, бо її не потрібно далеко транспортувати, що дасть змогу державі заощаджувати певні кошти. Подібний підхід до вирішення ситуації дасть змогу розв'язати одразу декілька питань [5].

Як не дивно, кожен негативну ситуацію можна використати на свою користь і воєнний стан не виключення. Держава сприяє відкриттю нових компаній. З цією метою запроваджуються комплексні зміни до законодавства та державних програм, спрямованих на підтримку економіки України. Зрозуміло, що в тяжких обставинах єдиним способом підтримки є тотальна дерегуляція, лібералізація та посилення державної підтримки, наприклад, скасування вимог щодо отримання ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності, внесення до Трудового кодексу змін, спрямованих на лібералізацію трудових відносин під час воєнного стану, скасування перевірок, податкові новації і таке інше. Знов таки, подібний варіант дасть змогу вирішити не одне питання: покращення особистого фінансового становища підприємця та фірми в цілому, а також економіки країни, надання робочих місць [1].

Отже, виходячи з вищезазначеного та розуміючи актуальність поставлених питань, необхідно вирішувати шляхи покращення фінансового становища, як реальної і потенційної спроможності підприємства забезпечити певний рівень фінансування поточної діяльності, саморозвитку та погашення зобов'язань перед власними контрагентами й державою. Зокрема, шляхи покращення результатів на підприємстві складаються із вивчення ситуації на ринку, попиту на

продукцію, з метою зміни спеціалізації та перекваліфікації робітників, розширення виробництва; дослідження руху грошових коштів та розгляду можливостей заощаджувати аби якнайшвидше адаптуватися та утриматися на плаву; розгляду альтернативних шляхів збуту продукції, щоб не збанкрутувати під дією обставин. Успіх фінансової стратегії гарантується за умов, коли теоретичні цілі відповідають реальним можливостям, управління фінансами централізовано, а методи є гнучкими та доцільними по відношенню до обставин, що склалися.

Список використаних джерел

1. Бізнес у воєнний час: як змінилось законодавство. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/28/684801/>
2. Динаміка релокації підприємств у 2025 році. Дослідження Опендатабот. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpriemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot>
3. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у березні 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>
4. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. 2009. URL: <https://vlp.com.ua/files/special/19.pdf>
5. Як український бізнес виживає під час війни. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

Харківський національний університет міського

господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Веденьєва Дар'я Артемівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності «Маркетинг»

Харківський національний університет міського

господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ БРЕНДУ В ІНТЕРНЕТІ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки традиційні методи реклами поступово втрачають свою ефективність через ефект «рекламної сліпоти» споживачів. Побудова сильного бренду в інтернеті сьогодні неможлива без якісної інформаційної взаємодії з аудиторією. Контент-маркетинг стає стратегічним підходом, спрямованим на створення та розповсюдження цінного, актуального та послідовного контенту для залучення та утримання чітко визначеної аудиторії. Актуальність теми зумовлена тим, що контент є фундаментом для формування довіри, лояльності та експертного статусу бренду в цифровому середовищі.

Контент-маркетинг – це не просто публікація постів у соціальних мережах, а комплексна галузь маркетингових комунікацій, що базується на аналізі великих даних, розумінні психології споживача та використанні сучасних цифрових інструментів. Головна відмінність контент-маркетингу від прямої реклами полягає у відсутності нав'язливості. Замість того, щоб пропонувати товар безпосередньо, бренд надає корисну інформацію, яка вирішує проблеми користувача або задовольняє його пізнавальний інтерес.

Роль контенту в побудові бренду. Побудова бренду через контент реалізується через кілька ключових функцій:

1. Формування впізнаваності. Регулярна поява якісних матеріалів у стрічках новин, блогах та пошукових системах робить бренд помітним.
2. Створення експертного іміджу. Публікація кейсів, професійних оглядів та аналітичних статей демонструє глибокі знання компанії у своїй ніші.
3. Емоційний зв'язок. Використання сторітеллінгу (мистецтва розповіді історій) дозволяє олюднити бренд, транслювати його цінності та місію, що критично важливо для покоління Z та міленіалів.
4. SEO-оптимізація. Якісний текстовий контент є головним чинником ранжування сайту в пошукових системах, що забезпечує органічний приплив трафіку без постійних витрат на контекстну рекламу [1].

Класифікація контенту за цільовим призначенням. Для ефективної побудови бренду необхідно збалансувати різні типи контенту:

- навчальний контент: інструкції, вебінари, поради «як зробити». Він демонструє турботу про клієнта.
- розважальний контент: інтерактивні опитування, меми, ігри. Це підвищує рівень залученості та охоплення (віральний ефект).
- продаючий контент: відгуки клієнтів, огляди товарів, демонстрація результатів роботи. Він перетворює прихильників на покупців.
- брендовий контент: історія компанії, життя команди «за лаштунками», участь у соціальних проектах.

Етапи розробки контент-стратегії. Побудова бренду в інтернеті має відбуватися системно:

1. Аналіз цільової аудиторії та сегментація. На цьому етапі використовуються методи Big Data для створення детальних портретів клієнтів (personars).
2. Формування унікальної торгової пропозиції (УТП) та Tone of Voice. Необхідно визначити, як саме бренд буде розмовляти зі своєю аудиторією (дружно, офіційно чи провокаційно).
3. Вибір каналів дистрибуції. Кожен майданчик (Instagram, LinkedIn, YouTube, Telegram) потребує адаптації формату контенту під особливості споживання інформації.
4. Створення контент-плану та виробництво. Це найбільш ресурсомісткий етап, що включає роботу копірайтерів, дизайнерів та відеографів.

Виклики та ризики контент-маркетингу. Попри високу ефективність, цей інструмент має певні обмеження:

- довгостроковість результату. На відміну від таргетованої реклами, контент-маркетинг не дає миттєвих продажів. Ефект накопичується протягом 6–12 місяців;

- висока вартість виробництва. Якісний візуальний та текстовий контент потребує залучення професійних фахівців та технічного забезпечення;

- ризик негативного фідбеку. Відкритість до діалогу в інтернеті робить бренд вразливим до публічної критики, що вимагає наявності стратегії антикризового PR;

- перенасичення ринку. Конкуренція за увагу користувача зростає, що вимагає постійного пошуку нових креативних форматів.

Контент-маркетинг є ключовим інструментом побудови сучасного бренду в інтернеті, оскільки він дозволяє встановити довгострокові довірчі відносини зі споживачем. Впровадження системної контент-стратегії забезпечує не лише зростання продажів, а й капіталізацію бренду через зростання його нематеріальних активів – репутації та лояльності. У майбутньому успіх компаній буде залежати від їхньої здатності створювати гіперперсоналізований контент, що базується на глибокому розумінні потреб аудиторії.

Список використаних джерел

1. Пушкар О. І. Дизайн-технології в маркетингових комунікаціях : навч. посіб. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2017. 214 с.

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

Харківський національний університет міського

господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Веденьєва Дар'я Артемівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

спеціальності «Маркетинг»

Харківський національний університет міського

господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, Україна

РОЛЬ ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів. Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона охоплює управління потоками матеріалів, інформації та фінансів, що безпосередньо впливають на витрати, якість продукції та рівень обслуговування споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати стабільний попит на продукцію та отримувати прибуток у довгостроковій перспективі. Одним із ключових чинників її формування є оптимізація внутрішніх процесів, зокрема логістичних. Саме завдяки ефективній логістиці підприємство може знизити

витрати, скоротити терміни постачання та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Логістика – це система управління потоками ресурсів від постачальника до кінцевого споживача з метою мінімізації витрат і максимізації ефективності. Вона включає такі основні складові, як закупівельна логістика, виробнича логістика, складська логістика, транспортна логістика та розподільча логістика. Кожна з цих складових має важливе значення для формування конкурентних переваг підприємства.

Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічного ринку, де швидкість реагування на зміни попиту є вирішальним фактором успіху. Саме логістика забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Завдяки оптимальному управлінню запасами, підприємства можуть уникати як надлишкових витрат на зберігання, так і дефіциту продукції.

Доцільно виділити основні аспекти впливу логістики на конкурентоспроможність підприємства:

1. Зниження витрат. Ефективна логістика дозволяє оптимізувати витрати на транспортування, зберігання та обробку продукції. Завдяки цьому підприємство може зменшити собівартість продукції та запропонувати більш конкурентні ціни на ринку.

2. Підвищення якості обслуговування клієнтів. Швидкість і надійність доставки є важливими факторами задоволення споживачів. Чітко налагоджена логістична система забезпечує своєчасне виконання замовлень, що формує позитивний імідж підприємства.

3. Скорочення часу виконання замовлень. Завдяки оптимізації логістичних процесів підприємство може значно скоротити час від отримання замовлення до його виконання, що є важливою конкурентною перевагою.

4. Гнучкість і адаптивність. Логістика дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту, змінювати обсяги виробництва та оптимізувати канали збуту.

5. Інтеграція бізнес-процесів. Логістика об'єднує різні функціональні підрозділи підприємства в єдину систему, що сприяє підвищенню ефективності управління.

6. Оптимізація запасів. Раціональне управління запасами дозволяє уникати надлишків і дефіциту, що знижує витрати та підвищує ефективність діяльності підприємства.

7. Використання сучасних технологій. Інформаційні системи, автоматизація складів і цифрові платформи дозволяють підвищити точність і швидкість логістичних операцій.

Слід зазначити, що розвиток логістики тісно пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій. Сучасні підприємства активно використовують цифрові рішення, такі як системи управління ланцюгами постачання (SCM), системи управління складом (WMS) та транспортні системи (TMS). Це дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів і забезпечити ефективний контроль за всіма етапами руху товарів [1].

Особливу роль логістика відіграє у формуванні ланцюгів постачання. Ефективна взаємодія з постачальниками та партнерами дозволяє підприємству забезпечити безперервність виробничого процесу та мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями у постачанні. У сучасних умовах важливим є також розвиток концепції «точно вчасно» (Just-in-Time), яка передбачає мінімізацію запасів і постачання ресурсів у потрібний момент.

Разом із тим, логістика має і певні проблеми, які можуть стримувати розвиток підприємства. До них належать високі витрати на впровадження сучасних логістичних систем, необхідність залучення кваліфікованих фахівців, а також залежність від зовнішніх факторів, таких як стан транспортної інфраструктури та політична ситуація. Однак, незважаючи на ці труднощі, інвестиції в логістику є виправданими, оскільки вони забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

Важливим напрямом розвитку логістики є її екологізація. Сучасні підприємства прагнуть зменшити негативний вплив на навколишнє середовище шляхом оптимізації транспортних маршрутів, використання екологічних видів транспорту та скорочення викидів. Це не лише покращує імідж підприємства, але й відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Отже, логістика є важливим інструментом формування конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, скорочення часу виконання замовлень та підвищення гнучкості бізнесу. У сучасних умовах ефективне управління логістичними процесами стає необхідною умовою успішної діяльності підприємства. Подальший розвиток логістики пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, цифровізацією та інтеграцією бізнес-процесів, що дозволить підприємствам зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Чухрай Н.І. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 396 с.

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Веденьєва Дар'я Артемівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності «Маркетинг»

Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

СТІЙКІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ПЕРІОД КРИЗ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ

Використання штучного інтелекту в маркетингу та управлінні ланцюгами постачання є дуже актуальною темою, оскільки з розвитком технологій і збільшенням обсягів даних, які збирають підприємства, використання ШІ стає все важливішим для ефективної роботи в галузі. Маркетинг та логістика є сферами гнучкими, що потребують від спеціалістів вміння швидко адаптуватися під нові технології та тренди. ШІ надає компаніям нові інструменти для автоматизації, персоналізації та аналізу даних, що значно підвищує ефективність стратегій у період криз.

Штучний інтелект – це галузь комп'ютерних наук, що займається створенням систем, здатних імітувати людський інтелект. Це включає машинне навчання, нейронні мережі, обробку природної мови та аналіз великих даних. Завдяки цим технологіям ШІ здатний самостійно навчатися, аналізувати інформацію та приймати рішення в умовах високої невизначеності. Штучний інтелект уже зараз широко використовується в повсякденному житті, наприклад, коли глобальні платформи «вгадують» очікування і потреби своїх клієнтів, допомагаючи їм коректним чином сформулювати запит. Усе це є прикладом того, як інновації персоналізують дані та спрощують діяльність у мережі.

Ключові інструменти забезпечення стійкості:

1. Предиктивна аналітика на базі Big Data. Концепція Big Data дозволяє маркетологам і логістам агрегувати й сегментувати велику кількість даних з мінімальною ручною витратою. В умовах цифрової економіки існують тисячі точок даних, які можуть бути точно проаналізовані ботами для розуміння того, яке рішення буде найбільш ефективним у конкретний момент. Це дає можливість доставляти потрібний вантаж або повідомлення потрібній людині в потрібний час за обраним каналом.

2. Інтелектуальні системи комунікації (Чат-боти). Чат-боти – це сервіси, засновані на ШІ, взаємодія з якими відбувається через інтерфейс спеціальної програми. Вони перетворюють процес автоматизації відповідей на типові запитання на простіший, надаючи можливість шукати потрібні продукти або послуги навіть під час логістичних збоїв. Такі боти використовують природну обробку мови та машинне навчання, щоб знайти правильну відповідь на відкриті запитання. Вони можуть обслуговувати клієнтів 24/7, зберігати їхні дані та

відповідати на кілька запитів одночасно, що критично важливо, коли час очікування стає проблемою. Крім того, ШІ здатний інтерпретувати емоції людини, що дозволяє платформам розуміти контекст спілкування в соціальних мережах та електронній пошті.

3. Автоматизація складських та транспортних операцій. Програми ШІ можуть виконувати завдання з високою точністю, уникаючи людських помилок та втом. Наприклад, алгоритми, розроблені провідними лабораторіями як OpenAI, автоматично виконують завдання з обробки мови, виявлення образів та прогнозування, забезпечуючи високу швидкість у виконанні завдань. Це робить ШІ корисним для наукових досліджень та оперативного управління в багатьох галузях [1].

Аналіз переваг та ризиків. Однією з основних переваг інновацій є ефективність. Програми швидко роблять багато завдань, які зазвичай вимагали б великої кількості людських ресурсів та часу. Еволюція аналітичних рішень дала можливість створити чіткішу картину процесів, ніж будь-коли раніше.

Проте, не дивлячись на великі можливості, існують недоліки, які зупиняють компанії від впровадження технологій:

- висока вартість: витрати на обчислення для ШІ обходяться дуже дорого, тому тільки великі компанії можуть дозволити собі такі витрати;

- кадрова проблема: технології складні у розробці та вимагають найму дефіцитних висококваліфікованих фахівців, водночас скорочуючи кількість традиційних робочих місць;

- складність оцінки: важко оцінити ефективність використання інновацій через великі витрати та неявний ефект на перших етапах впровадження.

Штучний інтелект стає невід'ємною частиною сучасних систем, дозволяючи працювати точніше та персоналізованіше. Для успішного впровадження важливо зважати на етичні аспекти та правильне використання технологій. Оскільки ця технологія тільки набирає обертів, у майбутньому вона створить більш «розумні» системи, ефективніші у досягненні своїх цілей. Вивчення можливих способів застосування інновацій є пріоритетним напрямом розвитку для сучасного маркетингу та логістики.

Список використаних джерел

2. Курбан О. Маркетинг web 4.0. Як штучний інтелект допомагає працювати зі споживачами? *Фармацевт Практик*. 2018. № 2. с. 4–5.

Прус Соломія Олегівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»,

Науковий керівник: **Решота Олена Анатоліївна**

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, Україна

РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА НЕРІВНІСТЬ УКРАЇНИ – ОСНОВНИЙ ВИКЛИК СТАЛОМУ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Економічна нерівність регіонів передбачає різний рівень доступу територій до фінансових, людських та інфраструктурних ресурсів, що суперечить концепції сталого розвитку, орієнтованої на рівномірне зростання всіх складових країни. Дисбаланс у зосередженні економічної активності призводить до її концентрації в окремих областях і занепаду інших областей, поглиблюючи соціальний розрив та ускладнюючи досягнення ключових Цілей сталого розвитку.

В умовах повномасштабного вторгнення ця проблема для України набула важливого значення, оскільки руйнування та вимушене переміщення виробничих і людських ресурсів посилили територіальні диспропорції. Відтак, фокусом нашого дослідження стало здійснення аналізу економічного розриву між областями України та вплив війни на сталий розвиток країни через оцінку масштабів інфраструктурних втрат у регіональному вимірі, наслідків внутрішньої міграції та релокації бізнесу для місцевих бюджетів, а також ролі ESG-звітності у відповідності підприємств принципам стабільного відновлення.

Перш за все, варто зазначити, що воєнні дії чинять негативний вплив на цілісність та розвиток інфраструктури, в тому числі на імплементацію інноваційних технологій, відповідно це не дає можливість повноцінно реалізувати Ціль 9 «Інновації та інфраструктура» [5] в нашій країні.

Станом на 2026 рік загальна кількість збитків завданих інфраструктурі України становить 195,1 млрд доларів. Відповідно до Рис. 1 ми прослідковуємо щорічне збільшення цього показника, а саме на $\approx 11-16$ відсоткових пункти в розрізі від 2023 до 2026 року.

Значне погіршення спостерігалось протягом 2022 року, адже збитки зросли від 97,4 до 134,7 млрд доларів, тобто на $\approx 38\%$, що свідчить про найбільш інтенсивну фазу руйнування всіх об'єктів інфраструктури, особливо критичної, та житлових будівель у перший рік повномасштабного вторгнення в ході російсько-української війни.

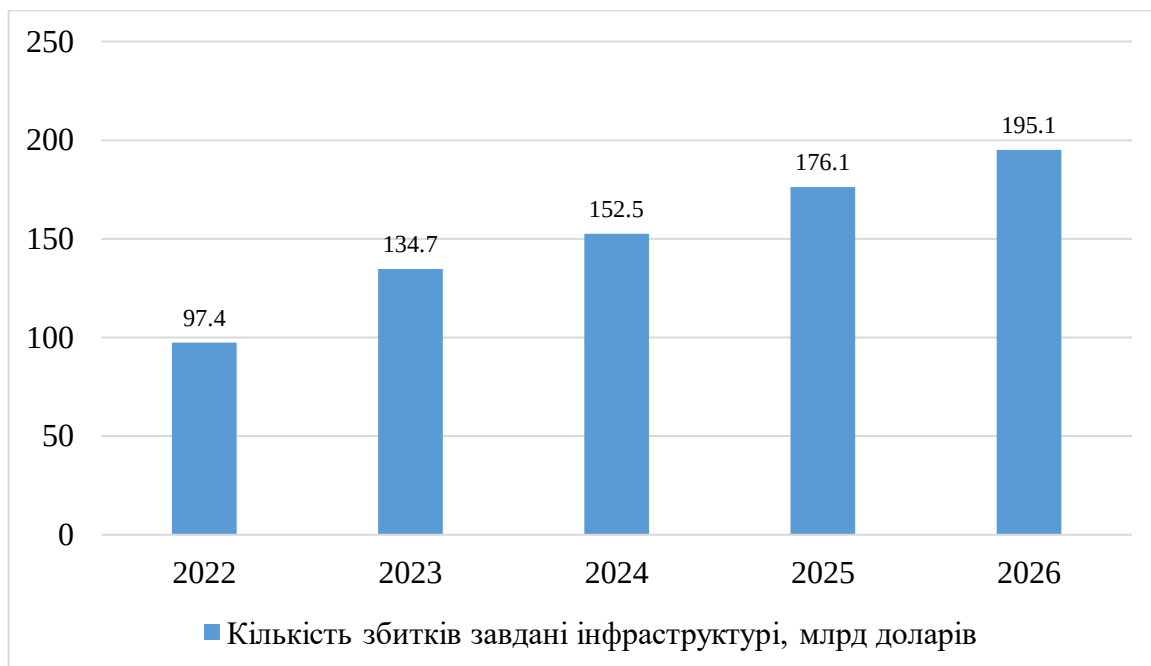


Рис. 1. Кількість збитків, завданих інфраструктурі України, млрд доларів на основі даних з джерела [6, с.18].

Для ґрунтового аналізу було також проаналізовано кількість збитків по областях. Відповідно до Табл. прослідковуємо, що економіка східних областей та Києва несе найбільш суттєві втрати в фінансовому вимірі. Зважаючи на те, що прифронтові території держави страждають найбільше, а віддалені, зокрема західні, в меншій мірі, прослідковуємо саме економічну нерівність між регіонами. Воєнні дії створюють умови для диспропорціонального розвитку областей, де більш захищені міста мають можливість для впровадження інновацій, формуючи нові центри економічної активності, а інші навпаки занепадають.

Таблиця 1.

Розмір збитків, завданих по інфраструктурі окремих областей України на основі даних з джерел [6, с.17; 7, с.44-45].

Область	Розмір збитків, млрд доларів	
	2025	2024
Донецька	53	43,2
Запорізька	19,3	14,6
Одеська	3,4	2,9
Київська	11,4	11,6
Львівська	1	0,8
Івано-Франківська	0,8	0,1
Закарпатська	0,2	0,3

Така тенденція безпосередньо впливає на соціально-демографічні процеси в країні: руйнування інфраструктури та погіршення умов життя, зокрема їх відсутність, у прифронтових регіонах спричинили масове переміщення населення в межах України. Станом на грудень 2025 року в Україні зареєстровано 4,62 млн внутрішньо переміщених осіб [1]. Всі ці громадяни переважно були переміщені до великих міст і безпечніших центральних та західних областей, що створило додаткове навантаження на місцеві бюджети, ринки праці та соціальну інфраструктуру регіонів, які є реципієнтами. Процес внутрішнього переміщення осіб безпосередньо чинить негативний вплив на Ціль сталого розвитку (далі - ЦСР) «Подолання бідності» [5], тому що біженці вимушено втратили джерела доходу та майно, на ЦСР «Міцне здоров'я» [5] через обмежений доступ до медичних послуг у місцях тимчасового проживання. Крім того, це перешкоджає досягненню ЦСР «Скорочення нерівності» [5]. Війна не лише призвела до зростання рівня бідності, а й суттєво поглибила розрив у якості життя та економічних можливостях між регіонами.

Одночасно з цим відбувається і масштабна релокація бізнесу, яка теж впливає на економічну нерівність. У 2025 році 12197 компаній змінили юридичну адресу 12920 разів, що на 11% більше порівняно з 2024 роком [2]. Найбільша кількість переміщень здійснена з Київської, 30% від загальної чисельності, Дніпропетровської – 10%, Одеської – 7%, та Харківської – 6%, областей [2]. З огляду на дану статистику, можна стверджувати, що релокація великої частки підприємств спричинила зменшення доходів тих громад, де раніше були розташовані підприємства чи компанії, тим самим підсиливши зростання місцевих бюджетів, куди їх було переміщено. Дана тенденція до нерівномірної концентрації бізнесу суперечить принципам сталого розвитку, інструментом впровадження яких на рівні об'єктів господарювання виступає ESG-звітність. Станом на кінець 2025 року в Україні лише близько 20 компаній [4] дотримуються належного подання звітів за цією концепцією, всі решта обмежуються формальною документацією.

Слід зазначити, що у 2025 році Уряд схвалив проєкт змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [3]. В ньому передбачається стратегія поетапного запровадження обов'язкової звітності зі сталого розвитку відповідно до європейських стандартів ESRS на рівні великого, середнього та малого бізнесу. Відсутність даної системи звітування ускладнює оцінку впливу приватних організацій на місцеві громади, що є особливо важливим в контексті тих територій, які втратили їх внаслідок релокації. Також брак ESG-звітності обмежує доступ українських компаній до міжнародних інвестиційних ресурсів, адже іноземні вкладники розглядають сталий розвиток і його складові як головний критерій конкурентоспроможності та надійності бізнесу.

Узагальнюючи все вищезазначене, доходимо висновку, що воєнні дії спричинили значну регіональну економічну нерівність в Україні через нерівномірний розподіл руйнувань інфраструктури. Це призвело до масового внутрішнього переміщення населення та релокації бізнесу, що посилює навантаження на одні регіони та економічний занепад інших. Зазначені процеси

перешкоджають досягненню ключових Цілей сталого розвитку, зокрема у сферах подолання бідності, охорони здоров'я та скороченні нерівності, а відсутність системної ESG-звітності обмежує залучення інвестицій у постраждалі області та ускладнює відновлення економіки країни.

Список використаних джерел

1. В яких регіонах України найбільше внутрішньо переміщених осіб і як змінилася їхня кількість – інфографіка. *Апостроф*. URL: <https://apostrophe.ua/society/vpo-v-ukraini-kyiv-ta-regiony-kinets-2025.html> (дата звернення: 19.04.2026).

2. Понад 12 тисяч компаній переїздили країною торік. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025-12> (дата звернення: 19.04.2026).

3. Уряд схвалив зміни до Закону про бухгалтерський облік: що зміниться для бізнесу. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/uriad-skhvaliv-zmini-do-zakonu-pro-bukhgalterskii-oblik-shcho-zminitisia-dlia-biznesu-5212> (дата звернення: 19.04.2026).

4. Ярослав Шляхов: ESG-звітність – показник зрілості бізнесу та ключ до інвестицій у відбудову України. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/iaroslav-shliakhov-esg-zvitnist-pokaznyk-zrilosti-biznesu-ta-kliuch-do-investytsii-u-vidbudovu-ukrainy/> (дата звернення: 19.04.2026).

5. 17 Цілей сталого розвитку. *Global Compact Network Ukraine*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 19.04.2026).

6. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5) : February 2022 – December 2025 / World Bank. 2026. 62 с. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395> (дата звернення: 19.04.2026).

7. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 – December 2024 / World Bank. 2025. 202 с. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english> (дата звернення: 19.04.2026).

Ходзицька Валентина Василівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
м.Київ, Україна
ORCID: [0000-0003-2734-763X](https://orcid.org/0000-0003-2734-763X)

ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ЗВІТНОСТІ НА РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЙ УКРАЇНИ

Зміни у світовій економіці вимагають від підприємств більш адаптованого обліку з деталізацією на екологічні, соціальні та управлінські фактори. На шляху до ЄС Україна вчасно адаптує своє законодавство до європейських стандартів. Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку ухвалена та впроваджена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1015-р від 18 жовтня 2024 року та є вкрай важливим кроком на шляху інтеграції до ЄС. Основною метою Стратегії є впровадження механізмів звітування відповідно до Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку до 2030 року. Стратегія базується на важливих Директивах ЄС (2022/2464), 2013/34/ЄС та Законах України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та інші важливі нормативні акти. Запровадження такої звітності сприятиме підвищенню прозорості бізнесу, покращенню доступу українських компаній до міжнародних ринків капіталу та максимізації інвестиційної привабливості [1].

Європейські законотворці передбачили складання та розкриття стійкої звітності підприємствами в царині інформації, що дотична до соціальної, екологічної та економічної складової управління.

Грунтовним аспектом у досягненні сталого суспільства є вдосконалення процесів прийняття стратегічних управлінських рішень для царини менеджменту господарюючого суб'єкту. Задля уникнення гальмування переходу до сталих практик традиційні методи стратегічного управлінського обліку мають вдосконалюватися у відповідь на виклики сталого розвитку [2].

Дійсно, стратегічні релевантні управлінські рішення відіграють ключову роль у перехідному процесі до сталого суспільства. Важливість цієї ролі полягає в інтеграції аспектів сталого розвитку у внутрішні процеси організацій, включаючи як стратегічне, так і операційне прийняття рішень. Акцентуємо увагу на розгляд шляхів досягнення оптимальної інтеграції. Важливим є розуміння ефективного інтегрування та взаємодії традиційних методів управлінського обліку та аспектів сталого розвитку. Важлива для стратегічного обліку концепція збалансованої системи показників сталого розвитку може ефективно вимірювати та оцінювати вплив господарюючого суб'єкту на сталий розвиток. Управлінський аналіз буде включати оцінку витрат на споживання ресурсів, викиди, використання води та інші аспекти, пов'язані зі сталим розвитком. Водночас притаманні управлінському обліку інструменти та методи стратегічного управлінського допомагають глибше розібратися в конкретних аспектах сталого розвитку. Такі інструменти актуалізують оптимальний розмір

запасу та вимірювання соціального впливу від інвестицій. Важливі інструменти надають можливість детально аналізувати конкретні аспекти сталого розвитку та вплив звітуючого суб'єкту на них [3].

Широкі інструменти стратегічного управлінського обліку та аудиту демонструють широкий спектр застосування, спрямований на якісну та оцінку та внутрішнє інформування щодо ініціатив суб'єкту звітування в сфері корпоративної соціальної відповідальності [4].

Значущим аспектом є різниця між стратегічним управлінським обліком та аудитом сталого розвитку. Облік базується на зборі даних щодо сталого розвитку, водночас аудит акцентується на системах та механізмах, які забезпечують відповідність дій та рішень менеджменту меті та стратегії господарюючого суб'єкту в сфері сталого розвитку. Такі процеси включають:

- оцінювання,
- моніторинг,
- оцінку відповідності діяльності організації вимогам сталого розвитку [5].

Ці складові допомагають визначити можливий вплив рішень на інформування щодо сталого розвитку суб'єкту звітування. Такий підхід дозволяє організаціям ефективно інтегрувати аспекти сталого розвитку у свої релевантні стратегічні та операційні рішення, забезпечуючи стабільність діяльності та сталість розвитку.

Багатомірність є ключовою особливістю стратегічного управлінського обліку та аудиту сталого розвитку. Потреби менеджменту різних господарюючих суб'єктів можуть значно змінюватися через впливові різниці в підходах до сталого розвитку в різних локаціях та контекстах. Інструментарій внутрішньогосподарського прийняття рішень можуть відрізнятися в залежності від організаційної структури, контекстуальних чинників, таких як історія організації, культурні аспекти та індивідуальні переваги, підходи до менеджменту [6].

Таким чином, Стратегія є важливим кроком у напрямку сталого розвитку підприємств України, що сприятиме їхньому успіху на міжнародній арені та забезпечить гармонійний розвиток бізнесу відповідно до глобальних стандартів сталого розвитку. У сфері управління та аудиту сталого розвитку відсутні загальноприйняті стандарти чи готові шаблони, що задовольняють усі суб'єкти звітування. Відсутність таких стандартів вимагає адаптації існуючих практик стратегічного управлінського обліку та аудиту сталого звітування до унікального контексту та потреб конкретної господарської одиниці.

Список використаних джерел

1. AccountAbility, AA1000 Assurance Standard v3. 2020. URL: www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/.
2. Sustainable business models to create sustainable competitive advantages: strategic approach to overcoming COVID-19 crisis and improve financial performance / M. Mattera та ін. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/cr-03-2021-0035>.
3. Oware K. M., Valacherry A. K., Mallikarjunappa T. Do third-party assurance and mandatory CSR reporting matter to philanthropic and financial

performance nexus? Evidence from India. *Social Responsibility Journal*. 2021. Ahead-of-print, ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/srj-10-2020-0411>.

4. The Impact of Sustainability Practices on Firm Financial Performance: Evidence from Malaysia. *Management and Accounting Review*. 2021. T. 20, № 3. URL: <https://doi.org/10.24191/mar.v20i03-09>.

5. Buallay A., El Khoury R., Hamdan A. Sustainability reporting in smart cities: A multidimensional performance measures. *Cities*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103397>.

6. The impact of sustainability practices on financial performance: empirical evidence from Sweden / D. C. Pham та ін. *Cogent Business & Management*. 2021. T. 8, № 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>.

7. Buallay A. Sustainability reporting and agriculture industries' performance: worldwide evidence. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/jadee-10-2020-0247>.

8. Buallay, A. Sustainability Reporting and Firm's Performance: Comparative Study between Manufacturing and Banking Sectors. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 2019. № 69, С. 431–445.

9. Yilmaz I. Sustainability and financial performance relationship: international evidence. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/wjemsd-10-2020-0133>.

10. Dincer B., Keskin A. İ., Dincer C. Nexus between Sustainability Reporting and Firm Performance: Considering Industry Groups, Accounting, and Market Measures. *Sustainability*. 2023. T. 15, № 7. С. 5849. URL: <https://doi.org/10.3390/su15075849>.

Червякова Ольга Володимирівна,
доктор з державного управління, професор
Прешовський університет в Прешові
Словаччина, Прешов
ORCID: 0000-0002-4368-5324

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасні міграційні процеси є однією з визначальних характеристик глобального розвитку, оскільки вони безпосередньо впливають на демографічну структуру населення, ринок праці, систему соціального захисту, людський капітал, міжрегіональні диспропорції та загальну стійкість держави. За даними Організації Об'єднаних Націй, у 2024 році кількість міжнародних мігрантів у світі досягла 304 млн осіб, що майже удвічі більше, ніж у 1990 році (154 млн осіб), хоча їхня частка у населенні світу залишається відносно невеликою – 3,7 % [3, с. 2]. Це свідчить про те, що міграція вже не є периферійним соціальним явищем, а виступає системним чинником економічної, соціальної та безпекової трансформації держав. Саме тому проблема забезпечення сталого розвитку країни в умовах сучасних міграційних процесів набуває особливої актуальності.

У науковому й управлінському дискурсі сталий розвиток розглядається як збалансований поступ економічної, соціальної та екологічної складових суспільного розвитку, за якого задоволення потреб сучасного покоління не підриває можливостей майбутніх поколінь. У межах Цілей сталого розвитку ООН міграція прямо пов'язується зі скороченням нерівності, регулюванням мобільності населення, безпечним працевлаштуванням і зниженням вартості грошових переказів [1]. Отже, міграція не є зовнішнім щодо сталого розвитку чинником; навпаки, вона інтегрована у його цільову архітектуру і потребує належного державного управління.

Міграційні процеси мають подвійний вплив на розвиток країни. З одного боку, вони можуть створювати додаткові можливості для економіки, зокрема через зростання трудової мобільності, зниження напруги на внутрішньому ринку праці, формування каналів трансферу знань, надходження грошових переказів та розширення міжнародних соціально-економічних зв'язків. З іншого боку, неконтрольована або слабо врегульована міграція спричиняє істотні ризики: відтік працездатного населення, втрату кваліфікованих кадрів, депопуляцію окремих територій, дисбаланси у віковій структурі населення, зростання навантаження на соціальну інфраструктуру, посилення тінізації зайнятості та соціальної вразливості мігрантів [5, с. 6]. Саме тому ключовим завданням держави є не стримування міграції як такої, а формування збалансованої міграційної політики, що узгоджується зі стратегічними цілями сталого розвитку.

Сутність сучасних міграційних процесів полягає в їхній багатовимірності. Вони охоплюють трудову, освітню, вимушену, сезонну, циркулярну, сімейну, внутрішню та зовнішню міграцію [7, с. 8, 10]. Кожен із цих видів по-різному впливає на національний розвиток, наприклад:

- трудова міграція може водночас зменшувати безробіття та провокувати дефіцит кадрів у критично важливих сферах;
- освітня міграція здатна підвищувати якість людського капіталу, але за відсутності механізмів повернення випускників часто перетворюється на канал втрати інтелектуального потенціалу;
- вимушена міграція, зумовлена війнами, кризами чи екологічними змінами, створює для держави масштабні виклики у сфері житла, охорони здоров'я, освіти, працевлаштування та соціальної інтеграції.

Тому державна політика має бути диференційованою й орієнтованою на реальні типи мобільності населення.

Для забезпечення сталого розвитку країни особливе значення має демографічний вимір міграції. Відтік молодого та працездатного населення послаблює трудовий потенціал держави, поглиблює старіння населення, зменшує податкову базу та ускладнює функціонування пенсійної системи. Найбільше таких наслідків зазнають депресивні та периферійні території, де міграція підсилює нерівномірність розвитку й поглиблює регіональні диспропорції. У результаті постає загроза просторової поляризації: частина територій концентрує інвестиції та людський капітал, тоді як інші поступово

втрачають соціально-економічну життєздатність. У цьому контексті міграційна політика повинна розглядатися не ізольовано, а у зв'язку з регіональною, демографічною, освітньою та соціальною політикою держави [7, с. 10].

Водночас не можна зводити міграцію лише до негативного явища. За умови належного врядування вона може стати важливим ресурсом розвитку. Практичний посібник МОП підкреслює, що належно врегульована трудова міграція здатна збалансовувати попит і пропозицію робочої сили, сприяти розвитку та трансферу навичок, підтримувати системи соціального захисту, стимулювати інновації та збагачувати суспільства в культурному і соціальному вимірах [5, с. 6–7]. Такий підхід має принципове значення: мігрант повинен розглядатися не лише як об'єкт обліку чи контролю, а як носій людського капіталу, економічної активності й соціальних зв'язків.

Окреме місце у системі факторів сталого розвитку посідають грошові перекази мігрантів. Для багатьох країн вони виступають вагомим джерелом валютних надходжень, підтримують споживання домогосподарств, сприяють інвестуванню в освіту, охорону здоров'я, житло та малий бізнес. За даними Світового банку, у 2023 році грошові перекази до країн із низьким і середнім рівнем доходу (офіційно зареєстровані потоки грошових переказів до країн з низьким та середнім рівнем доходу досягли приблизно 656 мільярдів доларів) залишалися одним із найстійкіших зовнішніх фінансових потоків, а в багатьох випадках перевищували обсяги прямих іноземних інвестицій [4, с. vi]. Проте залежність від переказів має і суперечливі наслідки: вона може знижувати стимули до внутрішніх структурних реформ, посилювати споживацький, а не інвестиційний характер використання коштів та формувати економічну залежність цілих територій від зовнішньої трудової мобільності.

У цьому зв'язку державна політика має бути спрямована не тільки на фіксацію обсягів міграції та переказів, а й на перетворення міграційного ресурсу на чинник довгострокового розвитку [7, с. 8–10]. Зокрема створення:

- програм повернення та реінтеграції мігрантів;
- інструментів інвестування коштів діаспори в місцевий розвиток;
- механізмів визнання кваліфікацій, отриманих за кордоном;
- підтримки підприємницьких ініціатив повернених;
- цифрових сервісів взаємодії держави з громадянами, які перебувають за межами країни.

Саме така політика дає змогу переводити наслідки міграції з короткострокового компенсаторного рівня у площину стратегічного відтворення людського капіталу.

Не менш важливим є соціальний вимір міграційних процесів. Масова зовнішня міграція часто призводить до трансформації сімейних структур, поширення феномену «дистанційного батьківства», психологічної вразливості дітей мігрантів, зростання потреби у соціальному супроводі сімей. З іншого боку, країни прибуття або транзиту стикаються з потребою інтеграції нових груп населення, забезпечення їх доступу до базових соціальних послуг, недопущення дискримінації, сегрегації та ксенофобії. У Глобальному договорі про безпечну,

впорядковану і регулярну міграцію наголошено, що ефективне управління міграцією потребує одночасно поваги до прав людини, зміцнення міжнародної співпраці, використання якісних даних і протидії дезінформації щодо мігрантів. Згідно ст. 4 Резолюції, прийнята Генеральною Асамблеєю 19 грудня 2018 року «Глобальний договір про безпечну, впорядковану та легальну міграцію» (Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration) «...мігранти та біженці – це окремі групи, що регулюються окремими правовими рамками. Тільки біженці мають право на специфічний міжнародний захист, визначений міжнародним правом біженців» [2]. Відтак міжнародна згуртованість виступає не другорядним, а базовим елементом політики сталого розвитку в умовах міграції.

Однією з центральних проблем є узгодження міграційної політики з потребами національного ринку праці. Якщо держава не формує системи прогнозування кадрових потреб, не підтримує професійну мобільність та не створює гідних умов праці, то трудова міграція набуває характеру структурного відтоку, який виснажує економіку. Якщо ж міграційна політика поєднується з політикою зайнятості, підготовки кадрів, регіонального розвитку та стимулювання інновацій, вона може компенсувати нестачу робочої сили, сприяти модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Таким чином, забезпечення сталого розвитку неможливе без інтеграції міграційного компонента у систему стратегічного державного планування.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває також екологічний та кліматичний вимір міграції. Зміни клімату, деградація природного середовища, дефіцит водних ресурсів, стихійні лиха та зниження продуктивності сільського господарства посилюють мобільність населення і можуть ставати як прямими, так і опосередкованими драйверами міграції. OECD підкреслює, що міграція дедалі більше розглядається як один із механізмів адаптації до кліматичних змін, а її роль у збереженні засобів до існування населення зростатиме [6]. Це означає, що політика сталого розвитку має враховувати не лише економічні та соціальні причини переміщення населення, а й екологічні ризики, які в перспективі можуть істотно змінити географію міграційних потоків.

Для держави стратегічно важливим є формування інституційно спроможної системи управління міграцією. Така система повинна включати:

- якісну статистику й аналітику;
- прогнозування міграційних тенденцій;
- міжвідомчу координацію;
- правові механізми безпечної та легальної мобільності;
- програми інтеграції та реінтеграції;
- підтримку регіонів, що зазнають найбільшого міграційного тиску;
- співпрацю з міжнародними організаціями.

Отже, забезпечення сталого розвитку країни в умовах сучасних міграційних процесів вимагає переходу від вузького адміністративного

контролю до комплексної, міжсекторальної та довгострокової політики. Міграція має розглядатися не лише як наслідок криз чи ринкових диспропорцій, а як потужний фактор суспільної трансформації, який може як посилювати, так і послаблювати потенціал держави. Її вплив на демографічну стійкість, ринок праці, людський капітал, соціальну згуртованість, регіональний розвиток і фінансові потоки вимагає стратегічного управлінського підходу. За умов ефективного врядування, дотримання прав людини, підтримки безпечної та легальної мобільності, розвитку механізмів інтеграції, реінтеграції та використання міграційного потенціалу держава може перетворити міграційні процеси з джерела загроз на важливий ресурс сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Goal 10: Reduce inequality within and among countries. SDGs Knowledge Platform. United Nations. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/inequality/>
2. Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration: resolution / adopted by the General Assembly. UN. General Assembly (73rd sess. : 2018-2019). New York: United Nations, 2018. 36 p.
3. International Migrant Stock 2024: Key Facts and Figures. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division UN DESA/POP/2024/DC/NO. 13 January 2025. New York: United Nations, 2025. 24 p.
4. Migration and Development Brief 40: Remittances Slowed in 2023, Expected to Grow Faster in 2024. Migration and Development Brief 40: June 2024. World Bank; KNOMAD. 2024 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2024. 56 p.
5. Practical Guide on Developing Labour Migration Policies. International Labour Organization 2022. 99 p.
6. What Role for Migration and Migrants in Climate Adaptation? Migration Policy Debates. OECD. No. 32. November, 2023.
7. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2023, 348 p.

Шляга Вікторія Антонівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
юридичного факультетуч,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0004-3120-2673>

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Сталий розвиток є однією з ключових концепцій сучасного суспільства, що передбачає збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер з метою задоволення потреб нинішнього покоління без загрози для майбутніх

поколінь. В умовах цифрової та економічної трансформації суспільства роль правового регулювання у забезпеченні сталого розвитку значно зростає, оскільки виникає необхідність адаптації законодавства до нових викликів і технологічних змін [1].

Правове забезпечення сталого розвитку в Україні базується на положеннях Конституції України, яка закріплює принципи екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів та обов'язок держави забезпечувати захист довкілля. Важливу роль відіграють також галузеві закони, що регулюють питання охорони навколишнього природного середовища, економічного розвитку та соціального захисту населення [2].

Одним із ключових напрямів правового регулювання є впровадження міжнародних стандартів сталого розвитку, зокрема Цілей сталого розвитку ООН. Україна взяла на себе зобов'язання щодо їх реалізації, що відображено у національних стратегіях і програмах розвитку. Це сприяє інтеграції екологічних, соціальних та економічних пріоритетів у державну політику [1].

Цифрова трансформація суспільства істотно впливає на досягнення цілей сталого розвитку. Використання цифрових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект та інтернет речей, дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити негативний вплив на довкілля та покращити якість життя населення. Водночас це потребує належного правового регулювання для запобігання ризикам, пов'язаним із кібербезпекою та захистом даних [3].

Економічна трансформація, що супроводжується переходом до інноваційної та цифрової економіки, також вимагає оновлення правових механізмів. Зокрема, актуальними є питання регулювання електронної комерції, цифрових платформ, криптоактивів та нових форм зайнятості. Законодавство має забезпечувати баланс між стимулюванням інновацій і захистом прав громадян та бізнесу [4].

Важливим елементом сталого розвитку є екологічне право, яке регулює відносини у сфері охорони довкілля та використання природних ресурсів. У сучасних умовах особливого значення набуває правове забезпечення «зеленої» економіки, включаючи розвиток відновлюваної енергетики, енергоефективності та екологічно безпечних технологій [2].

Серед викликів правового регулювання сталого розвитку варто виділити недостатню узгодженість законодавства, прогалини у правовому регулюванні новітніх технологій та низький рівень виконання прийнятих норм. Також існує проблема недостатньої інтеграції принципів сталого розвитку у всі сфери державної політики [3].

Перспективи розвитку правового забезпечення сталого розвитку в Україні пов'язані з гармонізацією національного законодавства з правом Європейського Союзу, вдосконаленням нормативно-правової бази та впровадженням сучасних механізмів регулювання. Важливим напрямом є розвиток електронного урядування та цифрових інструментів управління, що сприяють прозорості та ефективності державної політики [4].

Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграє участь громадськості у прийнятті рішень. Законодавство України гарантує право громадян на доступ до інформації та участь у процесах, що стосуються довкілля та розвитку територій. Це сприяє формуванню відповідального суспільства та підвищенню ефективності державного управління [2].

Таким чином, правове регулювання сталого розвитку в умовах цифрової та економічної трансформації є складним багатовимірним процесом, що потребує комплексного підходу. Ефективне поєднання правових, економічних і технологічних інструментів є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку України в сучасному світі [1].

Список використаних джерел

1. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 13.04.2026).

Naumik-Gladka Kateryna Georgiivna,

professor, Dr.Sc. Economics,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Kharkiv, Ukraine

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0492-7631>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF CIRCULAR ECONOMY AND DIGITAL EDUCATIONAL TECHNOLOGIES

The problem of ensuring sustainable development in the context of circular economy and modern global transformations is complex and interdisciplinary. It requires a systematic analysis of economic, social, institutional, and technological factors. Current global processes such as digitalization, environmental transformation of production, geopolitical instability, changes in consumption patterns, and resource constraints are shaping a new development paradigm. In this context, the concept of sustainable development, which integrates economic efficiency, social equity, and environmental protection, becomes a key guideline for public policy.

One of the central problems is the institutional unpreparedness of national economies to implement the principles of the circular economy as a core element of sustainable development. Although strategic documents and European-oriented policies exist, their practical implementation is often limited. This is due to weak coordination mechanisms, fragmented regulatory frameworks, and insufficient inter-institutional cooperation. The experience of the ACE-EX project [1] shows that even with strong support from international partners, there are significant barriers at the local

level. These include problems in organizing educational processes, ensuring documentation quality, and following formal procedures.

Another important problem is the lack of human capital able to work effectively in a circular economy. The modern labor market requires specialists with interdisciplinary competencies. These include knowledge of sustainability, digital technologies, and innovation management. The ACE-EX project addresses this issue by developing educational programs that combine theory and practice. However, the implementation of such programs reveals systemic challenges. These include resistance to change, low flexibility of educational systems, and limited resources for innovation.

The social dimension of sustainable development also includes important challenges. One of them is inequality in access to quality education [2] and digital technologies. Digital transformation creates new forms of social inequality based on access to knowledge and digital tools. The ACE-EX project offers open online courses and digital platforms. These tools help reduce inequality. However, their effectiveness depends on digital literacy and infrastructure availability.

The transformation of consumption patterns is another key problem. Many current consumption models follow a linear approach: production, use, and disposal. This leads to high resource use and environmental pressure. The ACE-EX project promotes new behavioral models through education. In particular, it uses serious games [2, 3] to simulate decision-making in the circular economy. However, changing consumer behavior is a long process. It requires not only education but also economic incentives and institutional support.

The economic aspect of sustainable development includes the need to balance economic growth and environmental limits. Many countries still depend on resource-intensive sectors. This makes the transition to sustainable production more difficult. The ACE-EX project proposes solutions for improving resource efficiency in agriculture. These include reuse of waste and the use of innovative technologies. However, scaling these practices at the national level requires investments and policy support.

Another important problem is the weak integration of science, education, and business. This limits the implementation of innovations. The ACE-EX project promotes cooperation between different stakeholders. It supports knowledge exchange and practical application. However, at the national level, such cooperation is often irregular and not systematic. This creates a gap between innovation development and real use.

Communication and information barriers are also significant. Ineffective communication between project participants reduces trust and efficiency. Even in international projects with clear rules, coordination problems may appear. The ACE-EX project shows that communication quality is a key factor for success.

In addition, adapting national policies to international regulatory frameworks is a major challenge. This includes alignment with the European Green Deal [4]. It requires legal changes and structural economic transformation. The ACE-EX project contributes by developing relevant skills and knowledge. However, its impact is mainly within the education sector.

In conclusion, sustainable development in modern conditions involves many interconnected problems. These problems affect institutional, economic, social, and technological areas. The ACE-EX project helps to identify these challenges and offers some solutions. These include human capital development, innovative education tools, and stakeholder cooperation. However, solving these problems requires a comprehensive and consistent public policy that integrates sustainability principles into all sectors of society.

References

1. Website ACE-EX project: www.ace-ex.eu
2. Serious Game ACE-EX <http://acefarmexpert.eu/>
3. The Serious Game evaluation questionnaire
<https://wiabsurveys.limesurvey.net/833523?lang=en&newtest=Y>
4. Communication on European Green Deal
https://commission.europa.eu/publications/communication-european-green-deal_en

Naumik-Gladka Kateryna Georgiivna,

professor, Dr.Sc. Economics,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0492-7631>

Sokolova Daria Dmytrivna,

student of International Relations Scientific Educational Institute,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

Kharkiv, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT (CONTEX OF INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY)

International political economy (IPE) plays a central role in shaping the trajectory of modern global development, as it examines the complex interconnections between economic processes, political power, and institutional governance at the international level. In an era marked by globalization, technological disruption, and increasing interdependence, IPE provides the analytical framework necessary to understand and address contemporary economic challenges such as financial instability, unequal development, trade imbalances, and resource scarcity.

From a theoretical perspective, IPE integrates approaches from liberalism, realism, and critical theories to explain how states, international organizations, and transnational corporations interact in the global economy. It is through these interactions that rules of trade, investment, and technological exchange are formed, directly influencing the distribution of wealth and opportunities across countries. Moreover, IPE is instrumental in addressing global public goods problems – including climate change, digital governance, and sustainable development – by promoting multilateral cooperation and coordinated policy responses.

In the context of modern economic challenges, IPE highlights the importance of balancing efficiency with equity, and innovation with regulation. It underscores that economic growth alone is insufficient without inclusive and sustainable development.

Therefore, digital transformation, as a key driver of contemporary economic change, must be analyzed not only as a technological phenomenon but also as a political and economic process embedded in global power structures and institutional frameworks

At this stage in the development of civilization, digital transformation is no longer merely a matter of technological progress; it has evolved into a systemic determinant of economic resilience and governance efficiency. Within the framework of international political economy, digitalization acts as both an enabler of integration and a source of structural asymmetries. In the context of global challenges – including climate change, geopolitical instability, and recurring economic crises – sustainable development has emerged as the dominant normative paradigm guiding international cooperation.

However, from a critical political economy perspective, digital transformation also introduces new systemic risks, including technological dependency, platform monopolization, and the concentration of digital power in a limited number of countries and corporations. These dynamics may reinforce existing global inequalities and create new forms of digital neo-colonialism, where developing economies become dependent on external technological infrastructures and data ecosystems.

Digitalisation is widely recognized as a powerful tool for optimizing resource allocation, enhancing social inclusion, and stimulating economic growth. According to sustainability theory, digital technologies contribute to efficiency gains and enable circular economy models. Nevertheless, these benefits are unevenly distributed.

A key challenge is the widening digital divide, which can be interpreted through the lens of dependency theory and world-systems analysis. Core countries benefit disproportionately from digital innovation, while peripheral regions risk marginalization. This divide is not only technological but also institutional and cognitive. Furthermore, the rapid expansion of digital systems creates risks of technological unemployment, algorithmic bias, and exclusion of populations lacking digital literacy, thereby undermining the social pillar of sustainable development.

As V. Nikitenko, N. Metelenko, and O. Shapurov argue, digital transformation is a multidimensional process encompassing environmental, social, and economic dimensions. Their concept of “digital sustainability” aligns with systems theory, emphasizing the integration of technological solutions into broader societal goals.

Despite these advantages, a critical issue lies in the lack of standardized metrics for evaluating digital sustainability outcomes. Without clear indicators, it is difficult to assess whether digital transformation genuinely contributes to Sustainable Development Goals (SDGs) or merely creates an illusion of progress (“greenwashing” or “digital washing”). Additionally, the implementation of digital solutions often lacks a lifecycle assessment approach, leading to unintended environmental and social externalities.

Y. Tymoshenko highlights the transformative impact of Big Data and artificial intelligence on decision-making processes. From the perspective of data-driven governance, these technologies enhance efficiency, transparency, and adaptability.

However, the increasing reliance on algorithmic systems introduces significant epistemological and ethical risks. The phenomenon of “algorithmic governance” raises concerns about accountability, explainability (the “black box” problem), and the

potential erosion of democratic decision-making. Moreover, data monopolies and asymmetries in data access can distort competition and concentrate power. There is also a risk of data colonialism, where data extracted from developing countries is processed and monetized elsewhere, reinforcing global inequalities.

V. Togobitska emphasizes that digital transformation is driven by breakthrough technologies such as cloud computing, the Internet of Things (IoT), and blockchain. These technologies form the backbone of the digital economy and enable new models of value creation.

At the same time, their deployment generates systemic vulnerabilities. For instance, IoT expansion increases the attack surface for cyber threats, while cloud centralization raises concerns about data sovereignty and jurisdictional control. Blockchain technologies, despite their transparency, are associated with high energy consumption and regulatory uncertainty. Furthermore, technological complexity can deepen the digital divide, as not all societies possess the institutional capacity to manage and regulate these systems effectively.

The main barriers to sustainable development through digitalisation:

1. **Infrastructure inequality:** Limited access to high-speed internet in developing regions excludes them from global value chains. This creates structural dependency and limits participation in digital trade. Additionally, infrastructure development often depends on foreign investment, increasing geopolitical vulnerability.

2. **The digital skills gap:** Educational systems lag behind technological innovation, resulting in a mismatch between labor market demands and workforce capabilities. This contributes to structural unemployment and social stratification. Moreover, unequal access to education reinforces intergenerational inequality.

3. **Cyber threats:** The digitalisation of critical infrastructure increases exposure to cyberattacks, which can have transnational consequences. From a security studies perspective, cyber risks represent a new domain of hybrid warfare. The lack of international cybersecurity governance frameworks exacerbates these threats.

An important dimension of digital transformation is its environmental impact. As noted by N. And O. Punchenko, ICT has a dual effect on sustainability. While digital solutions enable decarbonization through smart systems and optimized logistics, they also contribute to increased energy consumption and electronic waste.

A major challenge is the rebound effect, where efficiency gains lead to increased overall consumption. Additionally, the production of digital technologies relies on rare earth elements, raising concerns about resource depletion and geopolitical competition. The absence of global regulations on e-waste management further exacerbates environmental risks.

Bridging the digital divide is impossible without transforming the educational environment. This collection of papers, edited by I. Żuchowski et al., examines the experience of online education in Ukrainian higher education institutions. The researchers (notably V. Akmen) argue that the digitalization of education is of critical importance for countries in crisis.

While online learning platforms (e.g., MOODLE) enhance accessibility, they also introduce new inequalities in educational outcomes. Students without reliable

internet access or digital skills are disadvantaged, leading to a “learning divide.” Furthermore, the rapid digitalisation of education raises concerns about the quality of learning, data privacy, and the commercialization of education platforms. There is also a risk of over-reliance on technology, potentially weakening critical thinking and interpersonal skills.

In order for digital transformation to become a driver of sustainable development rather than a tool for new forms of colonization, the following steps must be taken:

-Global partnership: Developed countries should facilitate technology transfer and invest in the digital infrastructure of less developed regions.

-Harmonisation of legislation: While international standards are essential, excessive standardization may limit national sovereignty and policy flexibility. Balancing global governance with local autonomy remains a key challenge.

-Prioritising inclusivity: Digital policies must address the needs of vulnerable groups. However, implementation often faces institutional inefficiencies, corruption risks, and limited funding.

In conclusion, it is worth noting that digital transformation is an irreversible process reshaping the global political and economic order. From a multidisciplinary perspective, it represents both an opportunity and a structural challenge. Sustainable development in the digital age requires not only technological innovation but also robust governance frameworks, ethical standards, and inclusive policies.

Failure to address the inherent risks of digitalisation may lead to the emergence of “digital elitism,” where technological advantages are concentrated among a limited number of actors. Only through the integration of technological progress with humanistic values, institutional accountability, and international cooperation can digital transformation become a true driver of sustainable development rather than a source of new global inequalities.

List of references

1. Togobitska, V. D. Key Technologies in the Era of Digital Transformation of Society. *Public Administration: Improvement and Development*. 2020. № 12. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ult3XvPdHr2TXf5vlUQedVwM4d5mzWd5/view?usp=drivesdk>

2. Nikitenko V., Metelenko N., Shapurov O. The concept of digital transformation as a factor in supporting sustainable environmental, social and economic development. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia: Helvetica Publishing House. 2022. Вип. 12 (89). С. 142–152. URL: <https://drive.google.com/file/d/1IcINpZlqOSo9v9pC7h3TF-rApAyAE5Ns/view?usp=drivesdk>

3. Y. O. Tymoshenko. Digital transformation as a determinant of sustainable development and effective economic governance. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2026. № 1 (19). URL: <https://drive.google.com/file/d/1s0ZI6kbYdHb4orWYU2kJEV7SNRhUpOPQ/view?usp=drivesdk>

4. Punchenko N., Punchenko O. ICT as a factor influencing the economy and the environment. *Digital transformation of socio-economic, administrative and*

educational systems in modern society: proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Zaporizhzhia, 23–24 November 2022). Zaporizhzhia: Helvetika Publishing House, 2022. С. 127–133. URL: [Цифрова трансформація2022.pdf](#)

5. Akmen V., Sorokina S., Sorokina V. Involvement and perspectives of digital transformations in online education in higher education institutions of Ukraine. *Digital Transformation and Innovative Technologies in the Economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Online Conference (Łomża – Kharkiv, 14 March 2024)*. Łomża : MANS ; Kharkiv : ХТУ «ІІАГ», 2024. Ч. 1. С. 9–15. URL: [zbor_materialow_konferencji_czesc_1.pdf](#)

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

Горбань Сергій Васильович,

Здобувач освіти другого (магістерського) рівня

Навчально-науковий інститут бізнесу,

менеджменту і публічного управління

ДЗ «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»

освітньої програми «Територіальне управління

та місцеве самоврядування»

спеціальності D 4 «Публічне управління та адміністрування»

Сасенко Ольга Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедра публічної служби

й управління навчальними закладами

ДЗ «Луганський національний

університет імені Тараса Шевченка»

<https://orcid.org/0000-0001-9438-0304>

м. Лубни, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЧЕРЕЗ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЮ ВЗАЄМОДІЇ З ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану проблема формування спроможності територіальних громад набуває особливої актуальності. Саме на рівні громади сьогодні зосереджується значна частина управлінських, соціальних, гуманітарних, освітніх і безпекових викликів. Територіальні громади мають забезпечувати безперервність надання публічних послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб, координацію відновлювальних процесів, розвиток місцевої економіки та стратегічне планування в умовах нестабільності. Тому спроможність громади доцільно розглядати не лише як наявність ресурсів, а як здатність органів місцевого самоврядування і місцевої спільноти ефективно діяти в кризових умовах, адаптуватися до змін і забезпечувати розвиток території.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад розкрито у праці Є. Хрикова, який обґрунтовує значення такої співпраці як важливої складової сучасного публічного та освітнього управління [5, с. 88–93]. Комунікативний аспект функціонування місцевого самоврядування та значення належної взаємодії між суб'єктами управління висвітлено у дослідженні Н. Шотурми [6, с. 29–33]. Міжнародний досвід участі університетів у розвитку локальних спільнот представлено у статті I. Petersen, G. Kruss, де університети розглядаються як

агенти змін у ресурсно обмежених локальних середовищах [7]. Водночас нормативно-правову основу розвитку місцевого самоврядування, функціонування закладів вищої освіти та публічного управління в умовах воєнного стану становлять чинні акти національного законодавства [1 –4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність наукових праць з проблем взаємодії закладів вищої освіти і територіальних громад, потребують подальшого уточнення саме інституційні механізми такої співпраці в умовах воєнного стану. Недостатньо розкритими залишаються напрями переходу від ситуативного партнерства до сталої, нормативно оформленої та результативної співпраці, здатної забезпечити кадрову, аналітичну, проєктну та інноваційну підтримку громади.

Метою дослідження є обґрунтування ролі закладів вищої освіти та визначення основних напрямів їх партнерства з територіальними громадами у формуванні спроможності громад в умовах воєнного стану.

Визначення методики дослідження. У роботі використано аналіз і синтез для узагальнення наукових підходів до розуміння спроможності територіальних громад і співпраці закладів вищої освіти з локальними спільнотами; порівняльний метод – для зіставлення національних і зарубіжних підходів; інституційний підхід – для визначення механізмів організаційного оформлення партнерства; логіко-узагальнювальний метод – для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах заклад вищої освіти доцільно розглядати не лише як освітню установу, а як інтелектуальний, аналітичний, кадровий та інноваційний центр території. Саме тому співпраця громади і закладу вищої освіти має бути складовою місцевого розвитку, а не епізодичною практикою. Інституціоналізація такої співпраці означає перехід від поодиноких контактів до системної діяльності, яка має нормативне підґрунтя, визначені напрями, відповідальних учасників, організаційні механізми реалізації та очікувані результати.

В умовах воєнного стану територіальні громади стикаються з низкою складних викликів. Йдеться про дефіцит кваліфікованих кадрів, потребу в оперативному ухваленні обґрунтованих рішень, необхідність підготовки програм відновлення, пошуку фінансових ресурсів, налагодження ефективної комунікації з населенням та розвитку цифрових сервісів. У цих умовах заклади вищої освіти можуть стати важливими партнерами громад, здатними забезпечити освітню, аналітичну, консультаційну, проєктну та дослідницьку підтримку [5; 7].

Одним із провідних напрямів такої співпраці є *кадрово-освітній*. Заклади вищої освіти можуть забезпечувати підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, педагогічних працівників, менеджерів соціальної сфери, фахівців із цифрової трансформації та проєктної діяльності. Не менш важливим є залучення здобувачів вищої освіти до практики, стажування, волонтерських і дослідницьких ініціатив у громадах. Такий підхід сприяє формуванню кадрового резерву і зміцненню людського потенціалу місцевого розвитку.

Важливим є також *аналітико-консультаційний напрям*. Заклади вищої освіти мають можливість проводити дослідження локальних проблем, здійснювати моніторинг потреб населення, готувати експертні висновки, аналітичні звіти, проекти стратегій і програм розвитку. Це підвищує якість управлінських рішень і дає громаді змогу спиратися на фахово підготовлені дані, а не лише на ситуативні управлінські оцінки [5; 6].

Суттєвий потенціал має *проектно-грантовий напрям співпраці*. У воєнний і післявоєнний період громади особливо потребують додаткових ресурсів для реалізації програм відновлення, модернізації інфраструктури, розвитку освіти, культури, соціальних сервісів. Заклади вищої освіти можуть допомагати у підготовці грантових заявок, розробленні концепцій проектів, збиранні аналітичних даних, міжнародній комунікації, експертному супроводі реалізації ініціатив. Така співпраця посилює спроможність громади не лише реагувати на проблеми, а й формувати власну траєкторію розвитку.

Актуальним є *цифрово-комунікаційний напрям*. Сучасна громада потребує ефективних електронних сервісів, відкритих інформаційно-аналітичних ресурсів, платформ громадської участі, цифрових інструментів зворотного зв'язку. Заклади вищої освіти можуть долучатися до створення таких інструментів, до їх методичного супроводу та оцінювання ефективності. В умовах воєнного стану це підвищує оперативність, доступність і прозорість місцевого управління [6].

Окремої уваги потребує *безпеково-відновлювальний напрям*. Сьогодні громади мають не лише відповідати на поточні виклики, а й розробляти стратегії стійкості, плани кризового реагування, програми соціальної адаптації постраждалих груп населення, моделі післявоєнної відбудови. Заклади вищої освіти можуть бути центрами розроблення таких рішень, підготовки фахівців для їх реалізації та наукового супроводу відновлювальних процесів [7; 4].

Ефективність інституціоналізації співпраці залежить від її *організаційного забезпечення*. Йдеться про укладання договорів і меморандумів про співпрацю, створення координаційних рад, спільних робочих груп, дорадчих платформ, визначення напрямів спільної діяльності та форм звітності. Важливо, щоб така співпраця була включена до стратегій розвитку громад, програм соціально-економічного розвитку, планів відновлення та інших управлінських документів [3; 2]. Лише за таких умов вона стає сталою і результативною.

Висновки й перспективи подальших розвідок. Отже, партнерство територіальних громад і закладів вищої освіти виступає важливим чинником формування спроможності громад в умовах воєнного стану. Його значення полягає у створенні стабільних механізмів кадрової, аналітичної, консультаційної, проектної та інноваційної підтримки місцевого розвитку. Системна співпраця із закладами вищої освіти підвищує якість управлінських рішень, посилює адаптивність громад до кризових викликів і створює передумови для ефективної післявоєнної відбудови. Перспективи подальших досліджень полягають у конкретизації моделей такої співпраці, визначенні критеріїв її результативності та узагальненні успішних практик партнерства громад і закладів вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/214-2015-%D0%BF> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.04.2026).
4. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 23.04.2026).
5. Хриков Є. М. Теоретичні засади взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (71). С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>
6. Шотурма Н. В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. *Регіональні студії*. 2021. Вип. 26. С. 29–33. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39557> (дата звернення: 23.04.2026).
7. Petersen I., Kruss G. Universities as change agents in resource-poor local settings: An empirically grounded typology of engagement models. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120693>

Матеріал підготовлено у межах наукового проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення і збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни».

Коваль Олег Анатолійович,
здобувач освіти другого (магістерського) рівня
Навчально-науковий інститут бізнесу,
менеджменту і публічного управління
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
освітньої програми «Територіальне управління
та місцеве самоврядування»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Саєнко Ольга Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри публічної служби
й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
<https://orcid.org/0000-0001-9438-0304>
м. Лубни, Україна

РОЗВИТОК ПАРТНЕРСТВА ГРОМАД І ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ

Процес переходу від військової кар'єри до цивільного життя є складним багатофакторним викликом, де ключову роль відіграє економічна самодостатність ветерана. Державна політика зайнятості та професійної реабілітації учасників бойових дій (УБД) на сучасному етапі потребує децентралізованого підходу, що базується на тісній кооперації територіальних громад та закладів вищої освіти (ЗВО). Актуальність теми зумовлена необхідністю подолання «кваліфікаційного розриву» між військовим досвідом ветеранів та динамічними вимогами локальних ринків праці. Саме партнерство громад і ЗВО здатне забезпечити сталий механізм реінтеграції через персоналізацію освітніх траєкторій та створення сприятливого бізнес-середовища на місцях.

Питання соціальної адаптації та професійної реабілітації ветеранів перебувають у центрі уваги багатьох українських вчених. Зокрема, теоретичні аспекти державної політики щодо захисту прав ветеранів досліджували такі науковці, як Р. В. Власенко [3], І. В. Гуцук [3], Я. А. Жаліло [3], Салімчук О. [9], Гончарова К. [4], Р. Величко-Трифонюк, Ю. Кіріллова, В. Знов'як, І. Доля [2], А. Копіна, С. Петрова [8], також О. Кокун [6] акцентує увагу на психологічному супроводі професійного самовизначення. Питаннями розвитку територіальних громад у контексті децентралізації та їхньої ролі в соціальній політиці займаються Н. Кондратенко, В. Величко, В. Троян [7]. Дослідження Т. Семигіної [10] розкривають важливість соціальної роботи на рівні громад, а праці О. Грішньої, О. В. Дорош, С. Я. Шурпа [5], а А. Бикової, Л. Чабан, А. Алексєєва [1] підкреслюють значення людського капіталу та неперервної освіти (lifelong learning) у забезпеченні конкурентоспроможності вразливих груп

населення на ринку праці. Попри значну кількість розробок, залишаються недостатньо висвітленими механізми прямої інституційної взаємодії між органами місцевого самоврядування та ЗВО як суб'єктами, що спільно формують пропозицію на ринку праці для ветеранів.

Поза увагою дослідників часто залишається питання створення спільних цифрових платформ для моніторингу освітніх потреб УБД на рівні конкретної громади та відсутність чітких алгоритмів використання ресурсної бази ЗВО для розвитку малого підприємництва серед ветеранів у сільських та депресивних регіонах.

Метою дослідження є обґрунтування організаційно-економічних засад партнерства територіальних громад та закладів вищої освіти для підвищення ефективності реалізації державної політики зайнятості та створення дієвих моделей професійної реабілітації учасників бойових дій.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз – для вивчення структури державної політики зайнятості; статистичне порівняння – для оцінки потреб ринку праці; метод логічного моделювання – при розробці схеми взаємодії «Громада-ЗВО-Ветеран»; а також індуктивний метод для формування висновків на основі успішних кейсів регіонального партнерства.

Ефективність державної політики зайнятості щодо УБД безпосередньо залежить від синергії між територіальними громадами, які виступають основними споживачами кадрового ресурсу, та ЗВО, що володіють інструментарієм професійної адаптації.

«Активне долучення громадського сектору до «політичної підготовки» ветеранів, реалізації навчальних програми з посилення політичного та громадського лідерства серед ветеранів є одним з ефективних чинників максимального конструктивного використання пасіонарного потенціалу ветеранів, утілення високої довіри до ветеранів з боку спільнот, запобігання ризикам радикалізації ветеранської спільноти, залучення ветеранів до радикальних громадських організацій та рухів» [3].

Аналіз поточної ситуації дозволяє виділити ключові моделі такої взаємодії між територіальними громадами та ЗВО. По-перше, модель муніципального замовлення, де громада проводить щорічний аудит потреб місцевого ринку праці та формує перелік дефіцитних професій. Наприклад, спільна програма громади та ЗВО з навчання ветеранів керуванню БПЛА для моніторингу сільськогосподарських угідь. По-друге, модель ветеранського бізнес-інкубатора, що передбачає надання громадою пільгової оренди приміщень, а університетом – менторського супроводу та допомоги в написанні бізнес-планів.

Нижче наведено структуру взаємодії суб'єктів у процесі реабілітації (табл. 1).

Механізми взаємодії громади та ЗВО у сфері професійної реабілітації УБД*

Напрямок взаємодії	Роль громади	Роль закладу вищої освіти
Аналітичний	Моніторинг локального ринку праці, прогноз дефіцитних вакансій	Адаптація освітніх стандартів під конкретний запит громади
Ресурсний	Співфінансування навчання, надання муніципальних майданчиків для практики	Науково-методичне забезпечення та кадровий склад викладачів
Організаційний	Координація зі стейкхолдерами та залучення місцевих роботодавців	Розробка та реалізація гнучких курсів перекваліфікації
Комунікаційний	Адресне інформування ветеранів через центри надання адмінпослуг	Професійна орієнтація та психолого-педагогічний супровід

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу регіональних програм підтримки ветеранів.

Наочно процес інтеграції ветерана в економічне життя громади через освітні інструменти представлено на рис. 1.



Рис. 1. Модель партнерства «Громада-ЗВО-Ветеран» у системі зайнятості

*Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Рис. 1 відображає циклічний процес, в якому громада виступає ініціатором, визначаючи вектор розвитку ринку; ЗВО трансформує цей запит у прикладні знання; ветеран стає активним суб'єктом ринку, що в результаті призводить до зростання податкових надходжень та соціальної стабільності в громаді.

Висновки й перспективи подальших розвідок.

1. Взаємодія громад та ЗВО дозволяє подолати інертність класичної системи працевлаштування, перетворюючи соціальну допомогу ветеранам на інвестицію в людський капітал.

2. Найбільш ефективною моделлю професійної реабілітації є впровадження короткострокових сертифікатних програм та дуальної освіти.

3. ЗВО мають виступати не лише як навчальні центри, а й як бізнес-інкубатори. Перспективи подальших розвідок полягають у розробці цифрової екосистеми «Ветеран-Громада-ЗВО» для моніторингу ефективності перепідготовки в режимі реального часу.

Список використаних джерел

1. Бикова А., Чабан Л., Алексєєв А. Інвестування в людський капітал у військовий період. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
2. Величко-Трифонюк Р., Кіріллова Ю., Зновяк В., Доля І. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів. Опитування / Український ветеранський фонд. 2024. 15–25 січ. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-ierno-ho-i-profesiynoho-zrostantia-veteraniv/> (дата звернення: 07.03.2026).
3. Власенко Р. В., Гушук І. В., Жаліло Я. А. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД. 2025. 118 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Гончарова К. Чому військовим досі складно отримати статус УБД і навіщо він потрібен. РБК-Україна. 2024. 18 січ. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/chomu-viyskovim-dosi-skladno-otrimati-status-1705418460.html> (дата звернення: 07.03.2026).
5. Грішнова О. А., Дорош О. В., Шурпа С. Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монограф. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. К. : КНЕУ. 2015. 222 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d9d0929-a98a-4ffa-8d9d-1898d69cb797/content> (дата звернення: 07.03.2026).
6. Кокун О.М. Психологічно-професійні передумови професійного самоздійснення фахівців. *Актуальні проблеми психології*: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – 2015. – Том. VI: Психологія обдарованості. – Випуск 10. – С. 39 - 49. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8916/1/Kokun_15_1.pdf (дата звернення: 07.03.2026).
7. Кондратенко Н., Величко В., Троян В. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135> (дата звернення: 07.03.2026).
8. Копіна А., Петрова С. Шлях стійкості. Вступ до реінтеграції ветеранів та соціального згуртування : посібник. Київ, 2024. 60 с. URL: https://stan.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/Vstup_do_reintegratsii-veteraniv-ta-sotsialnogo-zgurtuvannya_Posibnyk.pdf (дата звернення: 07.03.2026).
9. Салімчук О. Як усунути проблеми з оформленням статусу учасника бойових дій: покрокова інструкція. Главком. 2023. 05 квіт. URL: https://glavcom.ua/columns/oleg_solimchuk/jak-usunuti-problemi-z-oformlennjam-statusu-uchasnika-bojovikh-dij-pokroкова-instruktsija-918900.html1 (дата звернення: 07.03.2026).

10. Семигіна Т. Соціальні послуги на рівні громади: розвиток чи занепад соціальної сфери? Current issues of science, prospects and challenges: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1), December 17, 2021. Sydney, Australia: European Scientific Platform. P. 62-64. URL: https://www.researchgate.net/publication/357302878_Socialni_poslugi_na_rivni_gromadi_rozvitok_ci_zanepad_socialnoi_sferi (дата звернення: 07.03.2026).

Матеріал підготовлено у межах наукового проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення і збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни».

Коновальчук Петро Мирославович,
здобувач другого (магістерського) рівня
спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Територіальне управління та місцеве самоврядування»

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ ОСВІТИ З ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні, зумовлений процесами децентралізації та впровадженням принципів демократичного врядування, актуалізує питання ефективної взаємодії між закладами загальної освіти та територіальними громадами. У цих умовах заклади освіти розглядаються не лише як установи, що надають освітні послуги, а й як важливі соціально-культурні осередки розвитку громади.

Актуальність дослідження полягає у необхідності посилення ролі територіальних громад у забезпеченні якості освіти, розвитку партнерських відносин між школою та громадськістю, а також удосконалення механізмів державно-громадського управління у сфері освіти [1; 2].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення практичних напрямів розвитку взаємодії закладів загальної освіти з територіальною громадою в системі публічного управління.

Встановлено, що взаємодія закладу освіти та територіальної громади є складною соціально-управлінською системою, яка охоплює різні форми співпраці: участь батьківської громадськості в управлінні закладом освіти, реалізацію спільних соціальних ініціатив, здійснення громадського контролю, партнерство з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями [2; 3; 4].

Аналіз сучасного стану взаємодії засвідчив, що вона нерідко має фрагментарний характер, обмежується формальними механізмами та не повною мірою використовує потенціал соціального партнерства. До основних проблем віднесено недостатній рівень залучення громадськості до управлінських процесів, обмеженість ефективної комунікації між суб'єктами взаємодії, а також відсутність системного підходу до організації співпраці [2; 3].

Обґрунтовано, що підвищення ефективності взаємодії можливе за умов впровадження сучасних управлінських підходів, забезпечення відкритості

діяльності закладів освіти, активізації громадської участі та розвитку партнерських відносин між усіма зацікавленими сторонами [1; 2].

Запропоновано основні напрями розвитку взаємодії, серед яких: удосконалення організаційного та нормативного забезпечення співпраці; розвиток механізмів громадської участі; впровадження моделі «відкрита школа»; розширення соціального партнерства; використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії школи та громади [1; 4].

Отже, розвиток взаємодії закладів загальної освіти з територіальною громадою є важливим чинником підвищення якості освіти, забезпечення сталого розвитку громад та формування активного громадянського суспільства [1; 2].

Список використаних джерел

1. Зорочкіна Т., Байдюк Н., Литвин І., Здір Д. Партнерство та співпраця в системі «школа–влада–громада» з метою створення інноваційного інформаційно-освітнього середовища початкової школи. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*, 2024. 3, 133-138. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2024-3-133-138>

2. Костюк О. Соціальне партнерство «школа - родина - громада» у запобіганні насиллю над жінками та дівчатами в Канаді (*Social partnership «school - family - community» in violence against women and girls prevention in Canada*). Гендерна парадигма освітнього простору. 2017. (5). pp. 89-94. ULR: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7395> (дата звернення 21.04.2026).

3. Лисоконь І. Партнерство школи, сім'ї та громади в контексті соціально-педагогічної роботи. *Соціальна підтримка сім'ї та дитини у соціокультурному просторі громади* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 червня 2025 року). Суми, 2025. С. 44–4. <http://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/12065> (дата звернення 21.04.2026).

Топузов О., Данко А. Система освітнього партнерства закладу загальної середньої освіти України. *Український педагогічний журнал*. 2023. №3. С. 5–12. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-5-12>

Погребиський Ярослав Вікторович,
Здобувач освіти другого (магістерського) рівня
Навчально-науковий інститут бізнесу,
менеджменту і публічного управління
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
освітньої програми «Територіальне управління
та місцеве самоврядування»
спеціальності D 4 «Публічне управління та адміністрування»
Саснко Ольга Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедра публічної служби
й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
<https://orcid.org/0000-0001-9438-0304>
м. Лубни, Україна

НАПРЯМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРОМАДИ

В умовах глобальної нестабільності, демографічної кризи та посилення міграційних процесів людський капітал стає визначальним ресурсом сталого розвитку територій. Конкурентоспроможність територіальної громади сьогодні залежить не стільки від наявності природних ресурсів чи промислових потужностей, скільки від здатності залучати, утримувати та розвивати талановитих, висококваліфікованих та здорових громадян. Збереження людського капіталу в громадах потребує переходу від пасивної соціальної підтримки до проактивного управління інтелектуальним та трудовим потенціалом населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади дослідження людського капіталу закладено у працях Гері Беккер та Теодор Шульц, які обґрунтували визначальну роль інвестицій в освіту, професійну підготовку та здоров'я як ключових чинників економічного зростання та підвищення продуктивності праці [12; 16]. Подальший розвиток цієї концепції у сучасних умовах пов'язаний із розширенням трактування людського капіталу як комплексної системи знань, навичок, компетентностей і соціальних характеристик особистості. У вітчизняній науковій літературі значну увагу приділено дослідженню людського капіталу як чинника регіонального та місцевого розвитку. Зокрема, Н. Амеліна, Н. Редько, М. Жижомов доводять його визначальний вплив на економічне зростання регіонів в умовах децентралізації [1]. Водночас В. Антонюк та Ю. Залознова акцентують на проблемах відтворення людського капіталу в умовах війни та визначають їх як одну з ключових загроз повоєнному відновленню України [2]. Питання формування людського капіталу в умовах децентралізаційних процесів також розглядає Ю. Блащук [4].

Суттєвий внесок у дослідження ролі людського капіталу на рівні територіальних громад здійснили Д. Дзвінчук та О. Бурса, які обґрунтовують його як визначальний чинник спроможності громад та їх сталого розвитку [5]. О. Бачинська розглядає людський потенціал як основу соціально-економічного розвитку громади [3], тоді як Т. Сокольська та співавтори підкреслюють його значення у формуванні спроможних об'єднаних територіальних громад [10].

Інституційні аспекти розвитку людського капіталу висвітлено у працях Я. Кашуби та Л. Шевчук, К. Ковальчук, які визначають необхідність удосконалення механізмів державного та регіонального управління у цій сфері [8; 11]. У сучасних дослідженнях також простежується перехід до екосистемного підходу: Я. Жидик обґрунтовує розвиток підприємницької екосистеми територіальних громад як основу їх конкурентоспроможності [7]. Міжнародний досвід представлений у доповідях OECD, World Economic Forum та United Nations Development Programme, де людський капітал розглядається як ключовий фактор конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості економіки [14; 15; 17]. Окремі аспекти інноваційності та стійкості людського капіталу в умовах сучасних викликів досліджують L. Bezvershenko та ін. [13].

Водночас, попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції ветеранської політики у систему стратегічного управління людським капіталом територіальних громад, а також практичні механізми її реалізації в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Крім того питання інституційної ролі територіальних громад у забезпеченні конкурентних переваг через інвестиції в освіту та охорону здоров'я на локальному рівні потребує додаткового уточнення. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у зазначених напрямках.

Потребує деталізації механізм взаємодії між місцевою владою, бізнесом та закладами освіти для створення «замкненого циклу» відтворення людського капіталу всередині громади, що мінімізує відтік молоді та фахівців.

Метою дослідження є визначення пріоритетних напрямів збереження та розвитку людського капіталу як базису для підвищення рівня конкурентоспроможності територіальних громад в умовах відновлення країни.

Визначення методики дослідження. У роботі використано метод дедукції для аналізу впливу соціальних інвестицій на економічні показники; компаративний аналіз для вивчення моделей розвитку людського потенціалу; графічний метод для візуалізації структури людського капіталу громади.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці людський капітал розглядається як інтенсивний фактор розвитку, що базується на капіталізованих інвестиціях у здоров'я, освіту та якість життя. Як зазначають В. Антонюк та Ю. Залознова «людський капітал держави, регіону, підприємства – це сукупність знань, навичок і досвіду людей, рівень їх інтелекту, культури та мотивації, що формують продуктивні здібності людини, економічна цінність яких реалізується в процесі трудової чи підприємницької діяльності та забезпечує зростання продуктивності праці й доходу» [2].

Проведений аналіз наукової літератури та сучасних управлінських практик дає змогу дійти висновку про те, що індивідуальний людський капітал є тим

фундаментом, на якому базується сукупний капітал суб'єктів господарювання та територіальної громади в цілому. В межах людиноцентричного підходу кожен житель громади розглядається не лише як споживач соціальних благ, а як цінний інтелектуальний ресурс та активний суб'єкт життєдіяльності. Саме через реалізацію індивідуальних здібностей, професійних навичок та соціальної відповідальності мешканців забезпечується вклад у сталий розвиток території, що зрештою визначає її конкурентну позицію на національному та міжнародному рівнях.

Ідея, запропонована Я. Жидик [7], дозволяє переосмислити сучасну територіальну громаду не лише як адміністративно-територіальну одиницю, а як цілісну соціально-економічну систему, що функціонує за принципами екосистеми. У такому підході конкурентоспроможність громади визначається не тільки рівнем її ресурсного забезпечення чи економічними показниками, а насамперед здатністю формувати сприятливе середовище для розвитку людського капіталу. Трактуювання громади як екосистеми передбачає наявність взаємопов'язаних елементів – інституцій, економічних суб'єктів, освітніх і наукових установ, громадських організацій, інфраструктури та соціальних мереж взаємодії. Їх узгоджене функціонування забезпечує безперервний процес відтворення та розвитку людського потенціалу. У такій системі особистість виступає не пасивним споживачем послуг, а активним учасником соціально-економічних процесів, здатним до самореалізації, інноваційної діяльності та громадянської участі. Ключовою характеристикою конкурентоспроможної громади як екосистеми є створення умов для безперервної самореалізації особистості. Це означає забезпечення доступу до якісної освіти протягом життя, можливостей професійного розвитку та перекваліфікації, підтримки підприємницької ініціативи, а також формування сприятливого соціального середовища, що стимулює активність і відповідальність громадян. Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія закладів вищої освіти з територіальними громадами, яка сприяє формуванню локальних центрів компетенцій, розвитку інновацій та адаптації освітніх програм до потреб регіонального ринку праці.

Екосистемний підхід також передбачає високий рівень інституційної спроможності громади, що проявляється у здатності органів місцевого самоврядування координувати діяльність різних стейкхолдерів, забезпечувати ефективне використання ресурсів і впроваджувати стратегічне управління розвитком. Важливими складовими такої екосистеми є довіра, партнерство та соціальна згуртованість, які формують основу сталого розвитку.

Таким чином, конкурентоспроможна громада в контексті екосистемного підходу постає як динамічне середовище, у якому забезпечується синергія між розвитком людини та розвитком території. Реалізація цієї моделі сприяє не лише підвищенню економічної ефективності, а й зміцненню соціальної стійкості, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Виділемо три стратегічні вектори розвитку людського капіталу на рівні територіальної громади:

1. Інвестиції в охорону здоров'я (формування фізичної здатності до праці). Фундаментом людського капіталу є «капітал здоров'я», який визначає тривалість та інтенсивність продуктивного життя людини. На рівні громади це реалізується через розвиток первинної ланки медицини та профілактику. Як зазначає М. Бачинська, інвестиції в охоронну здоров'я мають високу економічну віддачу, оскільки мінімізують втрати валового локального продукту через захворюваність [3]. Сучасним трендом для громад є впровадження програм «здоров'я на робочому місці» та розбудова спортивної інфраструктури, що безпосередньо впливає на працездатність населення.

2. Інвестиції в освіту та науку (розвиток інтелектуальної спроможності). Освіта є ключовим механізмом накопичення людського капіталу. В умовах цифровізації громада має орієнтуватися на концепцію «освіти впродовж усього життя» (Lifelong Learning). Згідно з дослідженнями Д. Дзвінчука, О. Бурси, розвиток інтелектуального потенціалу громади вимагає не лише підтримки закладів середньої освіти, а й створення локальних центрів компетенцій, хабів та партнерств із закладами вищої освіти для перекваліфікації дорослого населення під запити реального сектору економіки [5; 6]. Це дозволяє громаді оперативно реагувати на технологічні зміни та зберігати високу зайнятість.

3. Створення комфортного життєвого середовища (мотивація до вкорінення). Соціальний вектор є вирішальним у запобіганні «відтоку мізків». Людський капітал є мобільним: фахівці обирають громади з високим рівнем безпеки, якісною сервісною інфраструктурою та екологічними стандартами. О. Сокольська, Г. Джегур, С. Поліщук, С. Лобачова наголошують, що в умовах демографічної кризи саме якість життєвого середовища (Social Well-being) стає головним інструментом конкуренції громад за трудові ресурси [10, с. 37]. Розвиток цифрових послуг та інклюзивних просторів формує у мешканців відчуття приналежності та мотивацію інвестувати власний талант у розвиток саме цієї території. Ключові показники, що відображають стан цих векторів у громаді, систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

**Індикатори розвитку людського капіталу в системі
конкурентоспроможності громади***

Вектор розвитку	Ключові показники (індикатори)	Інструменти впливу громади
Фізичний	Очікувана тривалість життя, рівень захворюваності	Програми «Здорова громада», модернізація амбулаторій
Інтелектуальний	Частка населення з вищою освітою, кількість патентів/стартапів	Гранти для обдарованої молоді, центри професійного розвитку
Мотиваційний	Сальдо міграції (приріст/убуток), рівень задоволеності життям	Благоустрій, безпека (Safe City), цифровізація послуг

*Джерело: розроблено автором з урахуванням методичних підходів [1 – 17].

Системне поєднання цих векторів створює кумулятивний ефект: фізично здорова та освічена особистість, маючи доступ до сучасної інфраструктури, генерує інновації, що автоматично підвищує інвестиційну привабливість та загальну конкурентоспроможність громади на національному ринку.

Ключові напрями збереження людського капіталу представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Пріоритетні напрями розвитку людського капіталу в територіальній громаді*

Напрямок	Основні інструменти реалізації	Очікуваний ефект для громади
Освітній	Програми перепідготовки (Lifelong learning), підтримка молодіжних стартапів, дуальна освіта	Підвищення якості та адаптивності місцевих трудових ресурсів
Медичний	Розвиток первинної ланки, телемедицина, профілактика профзахворювань	Активне довголіття населення, зниження втрат робочого часу
Соціальний	Інклюзивне середовище, підтримка вразливих груп, цифровізація соцпослуг	Зниження рівня соціальної напруги та темпів міграції
Інфраструктурний	Доступне орендне житло, сучасні коворкінги, зони рекреації	Залучення «креативного класу» та утримання молодих фахівців

Джерело: розроблено автором.

Для формування високого рівня конкурентоспроможності громада має діяти за принципом екосистеми (рис. 1).



Рис.1. Екосистема формування конкурентних переваг через розвиток людського капіталу

* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Рис. 1 демонструє, що людський капітал не є статичним ресурсом. Якщо громада інвестує в освіту, але не забезпечує технологічних робочих місць, вона стає «донором» для інших територій. Конкурентоспроможність досягається лише за умови балансу між розвитком навичок людини та можливістю їх капіталізації на місцях.

Висновки й перспективи подальших розвідок. 1. Людський капітал є головним драйвером економічної стійкості громади. 2. Основні напрями

розвитку включають модернізацію освітнього простору та створення умов для професійного зростання. 3. Громади мають конкурувати не за податкові пільги для бізнесу, а за якість життя людей. Перспективи подальших розвідок полягають у вивченні впливу діджиталізації на збереження людського капіталу в умовах віддаленої зайнятості.

Матеріал підготовлено у межах наукового проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення і збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни».

Список використаних джерел

1. Амеліна Н.К., Редько Н.О., Жижом М.К. Розвиток людського капіталу як чинник економічного зростання регіонів України в умовах децентралізації. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 4 (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-12>
2. Антонюк В. П., Залознова Ю. С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни. Монограф. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2023. 175 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono_antoniuk_zaloznova_compressed.pdf (дата звернення 17.03.2026).
3. Бачинська О. М. Роль людського потенціалу у розвитку територіальної громади. *Інклюзія і суспільство*. 2024. № 1. DOI: 10.32782/2787-5137-2024-1-1. URL: <https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusion-society/article/view/87/85> (дата звернення 17.03.2026).
4. Блащук Ю.С. Формування людського капіталу в умовах децентралізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 45. С. 112–117.
5. Дзвінчук Д. І., Бурса, О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. (1(29)). 15–23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-15-23](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23)
6. Дзвінчук Д.І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми правознавства і публічного управління*. 2022. № 2. С. 50–57.
7. Жидик Я. Economic modeling of entrepreneurship ecosystem development in territorial communities. *Економіка та суспільство*. 2025. (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-89>
8. Кашуба Я.М. Інституційне забезпечення розвитку людського капіталу в регіонах України. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. С. 105–110.
9. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 09.07.2025).
10. Центр економічного відновлення. Аналітичні дослідження. URL: <https://recovery.org.ua> (дата звернення: 02.04.2026).
10. Сокольська Т., Джегур Г., Поліщук С., Лобачова С. Значення людського капіталу у формуванні спроможних об'єднаних територіальних

громад України. *Аспекти публічного управління*. 2021. 9(5), 36-46. DOI: <https://doi.org/10.15421/152146>.

11. Шевчук Л.Т., Ковальчук К.В. Розвиток людського капіталу як передумова соціально-економічного зростання регіонів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 40–45.

12. Becker S.G. Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / S.G. Becker. – University of Chicago Press, 1993. – 390 p. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).

13. Bezvershenko L., Vrublevska T., Kovalchuk T. Innovation and economic resilience: strengthening Ukraine's human capital and science. CEPR Policy Insight. 2025. № 118. С. 5–12. https://cepr.org/system/files/publication-files/235620-policy_insight_138_innovation_for_economic_resilience_strengthening_ukraine_s_human_capital_and_science_sector.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

14. OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. OECD Publishing. 2018. 120 p.

15. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. 2019. 660 p.

16. Shultz T. Investment in Human Capital. N.Y.; L. 1971. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).

17. United Nations Development Programme. Human Development Report 2020: The Next Frontier – Human Development and the Anthropocene. UNDP. 2020. 412 p.

Романець Людмила Миколаївна,
кандидат історичних наук,
викладач вищої категорії,
викладач - методист Вінницький фаховий коледж
Національного університету харчових технологій,
циклова комісія соціальних дисциплін, м. Вінниця, Україна,
<https://orcid.org/0009-0006-8867-7850>

Колесник Олександр Володимирович,
викладач вищої категорії,
викладач – методист Вінницький фаховий коледж
економіки і підприємництва Західноукраїнського
національного університету,
циклова комісія правових та психологічних дисциплін,
м. Вінниця, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-6995-983X>

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК РЕСУРС ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку України зумовлює потребу в переосмисленні ролі закладів вищої освіти не лише як центрів підготовки фахівців, а і як активних учасників суспільних трансформацій на місцевому рівні. В умовах децентралізації, воєнних викликів, демографічних змін, внутрішньої міграції, потреби у відновленні людського капіталу та регіональної інфраструктури особливого значення набуває соціальне партнерство закладів вищої освіти і територіальних громад. Його доцільно розглядати як форму довготривалої взаємодії, що поєднує освітні, соціальні, наукові, комунікаційні та проєктні можливості університетів із практичними потребами громад [6, с. 88]. Саме така співпраця здатна створювати нові підходи до розв'язання локальних проблем, зміцнювати спроможність громад і водночас підвищувати суспільну значущість закладів вищої освіти. Закон України «Про вищу освіту» визначає необхідність урахування інтересів держави, територіальних громад і роботодавців, що створює нормативну основу для такого партнерства.

Актуальність порушеної проблеми посилюється тим, що в умовах сучасних трансформацій інноваційний розвиток дедалі частіше пов'язується не лише з технологічними змінами, а й із якістю соціальних зв'язків, інституційною взаємодією, розвитком людського капіталу та здатністю локальних спільнот виробляти спільні рішення [8, с. 68]. Територіальні громади сьогодні потребують не просто освітніх послуг, а експертної підтримки, аналітичного супроводу, кадрового оновлення, участі молоді у вирішенні місцевих проблем, розроблення стратегій розвитку, посилення громадянської активності та впровадження соціальних інновацій. Заклади вищої освіти, своєю чергою, зацікавлені у розширенні практичної складової навчання, зміцненні зв'язків із місцевим середовищем, формуванні сучасних партнерських моделей та підвищенні власної інституційної стійкості [4, с. 110–111]. Саме тому соціальне партнерство

між цими суб'єктами виступає не допоміжною формою взаємодії, а потенційним ресурсом інноваційного розвитку.

Проблема взаємодії закладів вищої освіти з територіальними громадами вже стала предметом наукових розвідок. У сучасних українських дослідженнях наголошується, що університет має реалізовувати не лише освітню та наукову, а й соціальну місію, бути залученим до розв'язання проблем громад, посилювати соціальну згуртованість і формувати середовище локального розвитку [5]. У працях, присвячених «третьій місії» університету, підкреслюється, що співпраця із громадою повинна бути не ситуативною, а структурованою, інституційно підтриманою і спрямованою на досягнення суспільно значущого результату. Окремі автори розглядають соціальне лідерство університету як механізм забезпечення соціальної інклюзії та розвитку території. У новітніх публікаціях також простежується думка про те, що взаємодія університету з локальним середовищем у воєнний час впливає не лише на якість освітнього процесу, а й на відчуття соціальної згуртованості, стійкості та довіри [7, с. 78].

Водночас слід зазначити, що значна частина наукових праць зосереджена переважно на загальному описі соціальної місії університету або на окремих прикладах взаємодії із зовнішнім середовищем. Недостатньо уваги приділено саме соціальному партнерству закладів вищої освіти і територіальних громад як окремому ресурсу інноваційного розвитку, особливо в українських умовах воєнного стану, післякризового відновлення та посилення ролі місцевого самоврядування. Потребує подальшого осмислення і питання того, як саме вибудовувати моделі взаємодії, що забезпечують не лише формальне співробітництво, а й реальні інноваційні зміни в локальному середовищі [2, с. 58].

Метою статті є обґрунтування ролі соціального партнерства закладів вищої освіти і територіальних громад як важливого ресурсу інноваційного розвитку, а також визначення основних викликів і перспектив такого партнерства в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети використано аналіз нормативно-правових актів, наукових публікацій, сучасних аналітичних матеріалів, методи порівняння, узагальнення та систематизації.

Соціальне партнерство закладів вищої освіти і територіальних громад варто розуміти як стійку форму взаємодії, що ґрунтується на взаємній зацікавленості, спільній відповідальності, довірі та орієнтації на довгостроковий результат [6, с. 88]. Його принципова відмінність від разових заходів або декларативних угод полягає в наявності спільних цілей, спільних ресурсів і практичної корисності для обох сторін. Для громади така співпраця означає доступ до інтелектуального, наукового, експертного та кадрового потенціалу університету. Для закладу вищої освіти громада виступає простором практичної реалізації освітніх програм, соціальних проєктів, волонтерських ініціатив, прикладних досліджень і громадянського виховання. У цьому сенсі соціальне партнерство є середовищем, де виникають соціальні інновації — нові форми вирішення локальних проблем, моделі участі молоді, освітньо-громадські ініціативи, консультативні та комунікаційні платформи, міжсекторальні проєкти [5].

Інноваційний розвиток у такому контексті доцільно розглядати не лише як впровадження нових технологій, а як оновлення підходів до організації суспільного життя, управління, освіти, громадської участі та локального розвитку [8, с. 71]. Саме тому партнерство університету і громади має значний інноваційний потенціал. Воно здатне забезпечувати розроблення нових освітніх продуктів відповідно до потреб громади, запуск місцевих дослідницьких та аналітичних ініціатив, формування комунікаційних майданчиків між владою, освітою, бізнесом і громадським сектором, розвиток молодіжного лідерства та волонтерських практик, а також створення умов для закріплення випускників у локальному середовищі. Соціальна інновація у цьому випадку полягає в самій моделі співпраці, яка поєднує інтереси освіти, громади і суспільства [6, с. 88].

На практиці соціальне партнерство може реалізовуватися в різних формах. Це спільна розробка та реалізація освітніх і соціальних проєктів, участь представників територіальних громад у дорадчих органах закладу вищої освіти, проведення прикладних досліджень на запит громади, організація практики й стажування студентів у структурах місцевого самоврядування, створення програм підвищення кваліфікації для працівників громад, реалізація молодіжних і волонтерських ініціатив, експертний супровід локальних стратегій розвитку.

Окремо варто відзначити партнерство університетів із громадськими організаціями і місцевим середовищем, яке в українських кейсах уже розглядається як чинник інституційної стійкості закладу вищої освіти в умовах змін [4, с. 121].

Разом із тим на шляху до розвитку повноцінного соціального партнерства існує низка викликів. Передусім це фрагментарність взаємодії. У багатьох випадках співпраця між закладом вищої освіти і громадою залежить від особистої ініціативи окремих посадових осіб, викладачів або активістів і не має достатнього інституційного закріплення. Другим викликом є обмеженість ресурсів. Громади в умовах війни та фінансового тиску часто зосереджені на базових потребах, а заклади вищої освіти – на власному виживанні, утриманні контингенту здобувачів і кадрового потенціалу [7, с. 78]. Третім викликом є недостатня відповідність між освітніми продуктами університетів і конкретними потребами локального розвитку. Четвертим – слабка культура довготривалого партнерства та недостатній рівень комунікації між сторонами. Окремою проблемою залишається нерозвиненість механізмів оцінювання ефективності такої співпраці. Усе це знижує потенціал соціального партнерства як чинника інноваційного розвитку. Сучасні дослідники наголошують, що для реального налагодження взаємодії потрібні не лише добрі наміри, а окремі управлінські рішення, чітке розуміння послідовності дій і переосмислення місії закладу вищої освіти [3].

Попри наявні труднощі, перспективи розвитку соціального партнерства між закладами вищої освіти і територіальними громадами є значними. По-перше, це можливість формування нової якості місцевого людського капіталу. Коли університет враховує запити громади, а громада інтегрується в освітній простір як партнер, посилюється практична цінність освіти і зростає ймовірність того, що випускники будуть залучені до розвитку локального середовища [6, с. 89].

По-друге, соціальне партнерство сприяє виробленню інноваційних рішень у сфері освіти, молодіжної політики, соціальної згуртованості, цифрової трансформації, інклюзії та відновлення громад [8, с. 68]. По-третє, воно формує новий тип університету – не замкненого академічного простору, а відкритої інституції, здатної виступати центром соціального лідерства, громадянського діалогу й територіального розвитку. Саме такі акценти вже простежуються у сучасних дослідженнях про роль університету в реалізації «третьої місії» [8, с. 68].

На нашу думку, ефективне соціальне партнерство між закладами вищої освіти і територіальними громадами повинно спиратися на кілька ключових принципів: взаємна вигода, довготривалість, практична орієнтація, відкритість до спільного планування, гнучкість у форматах взаємодії та орієнтація на суспільний результат [6, с. 88]. Інноваційний потенціал такого партнерства розкривається саме тоді, коли співпраця не зводиться до протокольних заходів, а інтегрується в освітню, наукову, соціальну та управлінську діяльність обох сторін. Це означає, що заклад вищої освіти має не лише декларувати соціальну відповідальність, а вибудовувати сталі практики співпраці із громадами, а громади – розглядати університет не як зовнішню структуру, а як стратегічного партнера розвитку [1].

Отже, соціальне партнерство закладів вищої освіти і територіальних громад є важливим ресурсом інноваційного розвитку, оскільки воно поєднує інтелектуальний потенціал університету з практичними потребами локального середовища, сприяє виробленню нових моделей взаємодії, посиленню людського капіталу, розвитку соціальних інновацій і зміцненню інституційної стійкості. Водночас для реалізації цього потенціалу необхідні системність, управлінська визначеність, чіткі партнерські механізми та орієнтація на довготривалий результат. Перспективи подальших розвідок полягають у розробленні прикладних моделей соціального партнерства для різних типів закладів вищої освіти і територіальних громад, а також у дослідженні критеріїв оцінювання ефективності таких партнерств у сучасному українському контексті.

Список використаних джерел

1. Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація, розвиток. *Децентралізація*. 2026. 30 берез. URL: <https://decentralization.ua/news/20555> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Васиньова Н. Управління налагодженням взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад у сучасних умовах. *Університети і лідерство*. 2022. № 14. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-56-63>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/199> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Оновлення стратегії людського розвитку: аспект репатріації біженців / Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. 19 січ. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/onovlennya-stratehiyi-lyudskoho-rozvytku-aspekt-repatriatsiyi-bizhentsiv> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Оржель О., Чанкотадзе Я. Взаємодія закладів вищої освіти та громадських організацій в умовах змін: досвід Східноукраїнського

національного університету імені Володимира Даля. *Університети і лідерство*. 2024. № 17. С. 110–128. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-110-128>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/258> (дата звернення: 10.04.2026).

5. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18> (дата звернення: 10.04.2026).

6. Хриков Є. М. Теоретичні засади організації взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. № 1. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/16.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

7. Vasynova N. University as a source of happiness: the impact of learning and interaction on higher education students under martial law. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2025. No. 19. P. 78–91. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-78-91>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/277> (date of access: 10.04.2026).

8. Kovalchuk H. Social leadership of the university in implementing social inclusion and community cohesion. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2025. No. 19. P. 61–77. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-61-77>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/276> (date of access: 10.04.2026).

Сабат Надія Володимирівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,

м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0437-6668>

ПАРТНЕРСТВО «ОСВІТА – ГРОМАДА» ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ

В умовах децентралізації, соціальних трансформацій та воєнних викликів в Україні особливої актуальності набуває проблема зміцнення соціальної згуртованості територіальних громад. Соціальна згуртованість розглядається як основа стійкого розвитку громади, що забезпечує довіру, взаємодію та спільну відповідальність її членів. Водночас сучасна практика засвідчує, що досягнення цього рівня неможливе без ефективної взаємодії ключових соціальних інституцій, зокрема закладів освіти та громади.

Різні аспекти цієї проблеми вивчали І. Візнюк, І. Габа, С. Долинний, О. Оксенюк, О. Паламарчук, Л. Токар та ін. Попри значну кількість досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання системного впровадження партнерства «освіта – громада» як цілісного механізму формування соціальної згуртованості. Зокрема, потребують уточнення моделі ефективної взаємодії

освітніх установ і територіальних громад; механізми інтеграції освітніх ініціатив у розвиток громади.

Метою дослідження є обґрунтування ролі партнерства «освіта – громада» як інструменту підвищення соціальної згуртованості та визначення основних механізмів його ефективної реалізації.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез (для узагальнення наукових підходів до проблеми); порівняльний метод (для зіставлення різних моделей партнерства); системний підхід (для розгляду взаємодії «освіта – громада» як цілісного процесу); узагальнення практичного досвіду (для визначення ефективних практик співпраці).

Заклади освіти виступають не лише осередками навчання, а й центрами соціалізації, громадянської активності та формування соціального капіталу. У цьому контексті партнерство «освіта – громада» стає важливим інструментом вирішення таких практичних завдань, як підтримка вразливих груп, розвиток громадянської участі, формування безпечного середовища та зміцнення соціальних зв'язків.

Проблематика соціальної згуртованості та партнерської взаємодії активно досліджується у вітчизняній науці. Соціальна згуртованість трактується науковцями як інтегральна характеристика суспільства, що відображає рівень довіри, солідарності та включеності громадян у спільну діяльність. Вчені підкреслюють, що соціальне партнерство є стратегічним інструментом розвитку територіальних громад, оскільки забезпечує інтеграцію інтересів органів влади, освітніх установ, громадських організацій та населення [2, с. 98]. Так, О. Оксенюк доводить, що взаємодія між закладами освіти та громадою сприяє узгодженню рішень, розвитку спільних ініціатив та підвищенню якості освітнього середовища [1, с. 208].

Соціальна згуртованість у сучасних умовах розглядається як багатовимірне явище, що охоплює рівень довіри між членами громади, їхню готовність до співпраці, участь у спільній діяльності та відчуття належності до спільноти. У цьому контексті партнерство «освіта – громада» виступає не лише організаційною формою взаємодії, а й соціальним механізмом консолідації різних груп населення. Окремі практичні кейси демонструють ефективність партнерських моделей, що включають взаємодію педагогів, батьків, органів влади та громадських організацій у вирішенні освітніх і соціальних проблем [3, с. 119]. У сучасних умовах також посилюється роль міжсекторальних партнерств як чинника розвитку соціальної згуртованості.

У межах дослідження встановлено, що заклади освіти виконують інтегративну функцію в громаді, поєднуючи освітню, соціальну та культурну складові її розвитку. Вони створюють простір для взаємодії різних соціальних акторів – учнів, студентів, батьків, педагогів, представників місцевого самоврядування, громадських організацій. Така багаторівнева комунікація забезпечує формування горизонтальних зв'язків, які є основою соціальної згуртованості.

Аналіз наукових підходів і практичного досвіду дозволив виокремити ключові механізми реалізації партнерства «освіта – громада»:

- інституційно-організаційний механізм, що передбачає створення дорадчих органів (підкулувальних рад, громадських рад при закладах освіти), укладання партнерських угод, залучення представників громади до процесів управління закладом освіти. Результати дослідження засвідчують, що така взаємодія сприяє підвищенню прозорості управління, довіри до освітніх інституцій та спільної відповідальності за результати їх діяльності;

- соціально-проектний механізм, який реалізується через спільні освітні, культурні та соціальні ініціативи (волонтерські акції, соціальні проекти, громадські заходи). Обґрунтовано, що участь здобувачів освіти у таких ініціативах сприяє розвитку громадянської компетентності, соціальної відповідальності та активної життєвої позиції, що безпосередньо впливає на рівень згуртованості громади;

- комунікативний механізм, що включає налагодження ефективного діалогу між усіма суб'єктами взаємодії. Дослідження показує, що регулярна комунікація (зустрічі, форуми, громадські обговорення, цифрові платформи) забезпечує узгодження інтересів, попередження конфліктів та формування культури партнерства;

- освітньо-виховний механізм, який полягає у впровадженні змісту освіти, спрямованого на формування цінностей соціальної згуртованості: толерантності, солідарності, взаємодопомоги, громадянської активності. Встановлено, що інтеграція таких компонентів у освітній процес підсилює соціалізаційний потенціал освіти та сприяє формуванню згуртованих спільнот.

Особливого значення набуває міжсекторальний характер партнерства, який передбачає залучення до співпраці не лише освітніх установ і органів місцевого самоврядування, а й соціальних служб, громадських організацій, бізнесу. У результаті такого поєднання ресурсів створюється синергетичний ефект, що проявляється у більш ефективному вирішенні соціальних проблем громади.

На основі узагальнення отриманих результатів обґрунтовано, що партнерство «освіта – громада» впливає на соціальну згуртованість за такими напрямками: когнітивний рівень – формування спільних цінностей і уявлень про розвиток громади; емоційний рівень – розвиток довіри, відчуття приналежності та взаємної підтримки; поведінковий рівень – активізація участі громадян у спільній діяльності.

У сучасних умовах воєнних викликів особливої актуальності набуває роль партнерства у забезпеченні психосоціальної підтримки населення. Заклади освіти у співпраці з громадою виступають платформами для реалізації програм підтримки дітей і молоді, що сприяє підвищенню їхньої резильєнтності та адаптаційних можливостей. Це, у свою чергу, підсилює соціальну стійкість громади загалом.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що партнерство «освіта – громада» є ефективним інструментом підвищення соціальної згуртованості,

оскільки забезпечує інтеграцію ресурсів, розвиток соціальних зв'язків та формування спільної відповідальності за розвиток громади.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей оцінювання ефективності партнерства та вивченні впливу освітніх ініціатив на соціальну згуртованість різних груп населення.

Список використаних джерел

1. Оксенюк О. Налагодження соціального партнерства між закладом середньої освіти і громадою. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2025. № 1 (50). С. 207–210. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.207-210>
2. Паламарчук О., Візнюк І., Габа І., Долинний С., Токар Л. Соціальне партнерство як стратегічний інструмент розвитку територіальних громад. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. № 2 13. С. 97–104. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(13\).2024.316710](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(13).2024.316710)
3. Ребрина А. А., Бублей Ю. А. Міжсекторальна взаємодія в реалізації проекту «Активні парки»: стратегічне партнерство у сфері здоров'я підлітків. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2025. Серія 15. Вип. 6 (193). С. 116–120. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.06\(193\).25](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.06(193).25)

Саєнко Ольга Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедра публічної служби
й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Лубни, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9438-0304>

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО УНІВЕРСИТЕТІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Українські заклади вищої освіти в умовах воєнного стану демонструють високий рівень адаптивності, стійкості та інноваційності, що визначає їхню ключову роль у реалізації державної політики у сфері вищої освіти та формуванні нових підходів до розвитку в умовах післявоєнного відновлення. Інтеграція діяльності університетів у процеси протистояння викликам війни на локальному, регіональному та національному рівнях зумовлює їх трансформацію у суспільно орієнтовані інституції, які не лише забезпечують освітню та наукову діяльність, а й виступають активними агентами змін у громадах. Університети сприяють відновленню інфраструктури, зміцненню соціальної згуртованості, підтримці вразливих груп населення, зокрема ветеранів і ветеранок, а також їхній реінтеграції до цивільного життя.

Вагомим інструментом посилення ролі університетів є формування міжсекторальних платформ співпраці, що об'єднують заклади вищої освіти,

органи влади, бізнес і громадянське суспільство. За результатами експертного опитування, значна частка представників університетської спільноти визначає цей напрям як пріоритетний у контексті післявоєнного розвитку. Такі платформи забезпечують вироблення узгоджених рішень щодо відбудови територій, сприяють формуванню економічних кластерів і розвитку людського капіталу, а також створюють умови для становлення університетів як центрів інновацій, стартап-екосистем і культурного розвитку.

Аналіз наукових підходів засвідчує, що взаємодія закладів вищої освіти з територіальними громадами розглядається як важлива складова економічної та соціальної місії університетів, спрямована на забезпечення їхнього внеску у розвиток територій і локальних спільнот. Теоретичні засади організації такої взаємодії та особливості управління нею висвітлюються у працях низки вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Зокрема, Є. Хриков обґрунтовує ключові ідеї підвищення ефективності організації взаємодії закладів вищої освіти та громад, акцентуючи увагу на необхідності її системності та інституційного забезпечення [9]. У монографії О. Кравченко, Н. Васиньової та Є. Хрикова розкрито сутність і специфіку взаємодії між університетами та територіальними громадами, а також визначено чинники, що впливають на результативність цього процесу [3].

Концептуальне осмислення третьої місії університетів представлено у дослідженні У. Petrushenko та співавторів, де вона визначається як центр «генерування людського капіталу та формування системи цінностей для забезпечення суспільних благ як в економічній, так і в соціальній та екологічній сферах» [13]. У свою чергу, О. М. Литвинов, Н. В. Внукова, І. О. Шевченко та Е. А. Дармофал пропонують модель сталого розвитку університетів, засновану на принципах ціннісно-функціональної синергії управління [11]. В. Усик аналізує особливості реалізації третьої місії університетів України в умовах війни, підкреслюючи їхню зростаючу роль у підтримці суспільства [8].

Дослідники також наголошують на впливі євроінтеграційних процесів, які стимулюють університети до підвищення відкритості, соціальної відповідальності та інклюзивності, перетворюючи третю місію на інструмент досягнення цілей сталого розвитку та зміцнення соціальної згуртованості [6]. Узагальнення сучасних підходів до трансформації університетів як суспільно орієнтованих агентів змін представлено у дослідженні [4], де обґрунтовано рекомендації щодо їх розвитку з урахуванням третьої місії, впровадження технологій штучного інтелекту, економіко-правового статусу та ролі у формуванні компетентностей випускників у контексті післявоєнного відновлення України.

У цьому контексті університети дедалі активніше позиціонуються як рушії соціальних інновацій і агенти змін у регіонах. Як зазначають Petersen та Kruss, ефективна взаємодія університетів із місцевими громадами створює передумови для впровадження рішень, адаптованих до конкретних соціально-економічних умов [12]. Така співпраця забезпечує сталу підтримку локальних ініціатив, що є особливо важливим для територій, постраждалих від війни.

Водночас проблематика соціальної ролі університетів активно розвивається і в межах Європейського простору вищої освіти. Зокрема, у Берлінському комюніке (2003) підкреслено значення університетів як активних учасників соціально-економічних трансформацій через їхню взаємодію із суспільством [10]. Подальший розвиток цієї ідеї відображено у Римському комюніке (2020), яке визначає стратегічний курс до 2030 року на формування інклюзивного, інноваційного та взаємопов'язаного освітнього простору [7].

Важливим міжнародним орієнтиром є також дорожня карта UNESCO «Education for Sustainable Development» (2020), яка окреслює напрями трансформації освітніх систем задля досягнення цілей сталого розвитку. Документ визначає п'ять ключових пріоритетів: розвиток політик, трансформацію освітнього середовища, підвищення компетентностей освітян, розширення можливостей молоді та активізацію локальних дій [14].

Узагальнення наукових і міжнародних підходів дозволяє стверджувати, що стратегічне партнерство університетів і територіальних громад виступає важливим інструментом реалізації третьої місії закладів вищої освіти, забезпечуючи їхню активну участь у соціально-економічному розвитку, зміцненні громад та післявоєнному відновленні України.

Водночас недостатньо розробленими залишаються практичні аспекти інституціоналізації стратегічного партнерства, механізми інтеграції освітньої, наукової та соціальної функцій університетів у процеси відновлення громад, а також інструменти забезпечення сталості таких партнерств.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до формування та реалізації політик стратегічного партнерства університетів і територіальних громад, спрямованих на ефективне реагування на виклики війни та забезпечення післявоєнного відновлення України. Досягнення цієї мети передбачає визначення ключових цілей, завдань, принципів, функцій, методів та інструментів такої співпраці.

Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний, міждисциплінарний підходи, а також методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та експертного оцінювання, що дозволяють комплексно розглянути роль університетів у процесах розвитку громад.

Університетські політики громадоорієнтованості мають бути спрямовані на формування стійкої системи партнерства з територіальними громадами, що забезпечує спільне реагування на виклики воєнного часу та сприяє відбудові країни. Як зазначає Ж. В. Дерій «...формування науково-інноваційних екосистем університетів забезпечує інтеграцію наукових досліджень, технологічних розробок, підприємництва та соціальних ініціатив у єдиний простір співпраці з громадами, бізнесом і владними структурами» [2]. Ключовими цілями таких політик є посилення соціальної згуртованості, залучення наукового потенціалу до вирішення практичних проблем громад, розвиток людського капіталу, підтримка вразливих груп населення та стимулювання інноваційного розвитку територій. Важливим напрямом є також інституціоналізація партнерств, що забезпечує їх довгострокову сталість.

Реалізація стратегічного партнерства передбачає виконання університетами комплексу функцій, серед яких освітня, дослідницька, експертно-консультативна, соціально-інтеграційна, інноваційна та комунікаційна. Зокрема, університети забезпечують підготовку кадрів і перекваліфікацію, здійснюють прикладні дослідження, надають експертну підтримку органам місцевого самоврядування, сприяють соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, підтримують розвиток інновацій та виступають комунікаційними платформами для взаємодії різних секторів.

Особливого значення набуває впровадження політики ветераноорієнтованості освітнього процесу, яка передбачає створення адаптивних освітніх програм, розвиток дуальної освіти, менторських платформ, систем грантової підтримки та психосоціальної адаптації. Це дозволяє інтегрувати університети у процеси соціального відновлення та забезпечити формування нових компетентностей, необхідних для відбудови країни.

Практична реалізація партнерства університетів і громад здійснюється на основі проєктно орієнтованого підходу, міжсекторальної взаємодії, партисипативного планування та суспільно орієнтованого навчання. До основних інструментів належать угоди про співпрацю, спільні проєктні офіси, освітні програми, грантові ініціативи, цифрові платформи комунікації та системи моніторингу й оцінювання результатів.

Процес реалізації партнерських політик включає кілька взаємопов'язаних етапів: аналітико-підготовчий, спрямований на оцінку потреб громад і ресурсів університетів; етап стратегування, що передбачає визначення пріоритетів співпраці; імплементаційний етап, на якому реалізуються спільні проєкти; оцінювально-коригувальний, який забезпечує моніторинг і вдосконалення діяльності; та інституціональний етап, спрямований на закріплення партнерств у сталих формах (рис.1).



Рис.1. Процес реалізації партнерських політик університетів і територіальних громад*

Джерело розроблено автором на основі [1]

Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню стійкості громад, ефективному відновленню територій, зростанню довіри до університетів як суспільних інституцій і формуванню нових моделей взаємодії освіти, науки та

суспільства. Університети в умовах війни закладають підґрунтя нової парадигми розвитку, що поєднує знання, інновації та соціальну відповідальність.

Отже, стратегічне партнерство університетів і територіальних громад виступає ключовим інструментом післявоєнного відновлення України, забезпечуючи інтеграцію освітнього, наукового та соціального потенціалу у вирішення актуальних суспільних завдань. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою індикаторів оцінювання ефективності партнерств, удосконаленням механізмів їх інституціоналізації та розширенням практик міжсекторальної взаємодії.

Матеріал підготовлено у межах наукового проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення і збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни».

Список використаних джерел

1. Ворона В. О., Гаврилюк А. М., Мелков Ю. О., Зінченко В. В., Вітренко Ю. М. (2025). Політики і стратегії розвитку закладів вищої освіти у контексті післявоєнного відновлення України (результати експертного опитування): Препринт. Zenodo. DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.17357447>
2. Дерій Ж. В. Роль науково-інноваційних екосистем університетів у відбудові та сталому розвитку громад. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. Т.2 (42). С. 9-22. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-9-22](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-9-22).
3. Кравченко О. І., Васиньова Н. С., Хриков Є. М. Взаємодія закладів вищої освіти з територіальними громадами: кол. монографія. Полтава. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2023. 127 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9834>
4. Мелков Ю. О., Гаврилюк А. М., Зінченко В. В., Вітренко Ю. М., Ворона В. О. Політики та стратегії розвитку університетів у контексті післявоєнного відновлення: синергія соціальних і інституційних трансформацій вищої освіти, науки та економіки: монографія / за ред. Ю. О. Мелкова. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України. 2025. 96 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-49-6-2025>.
5. Петроє О., Шофолова Н. Третя місія університетів: досвід Італії для України з імплементації й оцінювання. Педагогіка. 2023. 1(17) С. 41-49. DOI: <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2023.17.08>.
6. Репіна І., Востряков О., Будяєв М. Третя місія університету в контексті інтернаціоналізації та євроінтеграції: формування інклюзивного освітнього й наукового середовища. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. 352(2), 485-492. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-65>
7. Римське комюніке 19 листопада 2020. URL: https://www.in-global.eu/wp-content/uploads/2024/03/Rome_Ministerial_Communique_UA.pdf (дата звернення: 04.03.2026).

8. Усик В. Третя місія університетів України в контексті війни та відновлення. Вчені записки Університету «КРОК». 2025 №2(78) DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-35-43>.
9. Хриков Є. М. Теоретичні засади організації взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2021 р. № 1 (71). С.88-93. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>.
10. Berlin Communiqué. Realising the European Higher Education Area. Berlin : European Ministers of Education. 2003. № 5 URL: https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2003_Berlin_Communique_English_577284.pdf (дата звернення: 04.03.2026).
11. Lytvynov O., Vnukova N., Shevchenko I., and Darmofal E. Constructing a sustainable development model for universities: Mechanisms of integration and efficiency. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2025. №3(13(135)). P.47–59. DOI: 10.15587/1729-4061.2025.329997.
12. Petersen, Il-haam, & Kruss, G. Universities as change agents in resource-poor local settings: An empirically grounded typology of engagement models. Technological Forecasting and Social Change. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.1206938>.
13. Petrushenko Y., Vorontsova A., Dorczak R., Vasylieva T., (2023). The third mission of the university in the context of war and post-war recovery. Problems and Perspectives in Management, 21(2-si), DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(2-si\).2023.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(2-si).2023.09).
14. UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris : UNESCO, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802>. (дата звернення: 07.04.2026).

Сидоренко Сергій Юрійович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти, спеціальності: 011-Освітні, педагогічні науки
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
Викладач інформатики Професійно-технічного
училища № 44, м. Миргород, Україна
<https://orcid.org/0009-0003-3286-0187>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ LMS У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни особливої ваги набуває створення ефективних організаційно-управлінських механізмів, які забезпечують безперервність освітнього процесу, підвищення його якості та відповідність освітніх програм потребам ринку праці.

LMS виступає не лише засобом підтримки навчальної діяльності, а й інституційним інструментом управління, що дозволяє здійснювати моніторинг освітніх результатів, формувати єдину інформаційну базу, забезпечувати аналітичну підтримку управлінських рішень та прогнозувати кадрові потреби громади. Це відповідає сучасним міжнародним підходам до управління освітою на основі даних (data-driven management) та створює умови для поєднання освітньої політики з соціально-економічними пріоритетами регіонального розвитку.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю інституціоналізації інтеграції LMS як механізму взаємодії закладів освіти з територіальними громадами, що сприяє збереженню та відновленню людського капіталу в умовах кризових викликів і забезпечує стратегічну основу для відбудови країни.

Мета розвідки – окреслити організаційно-управлінський механізм інтеграції LMS у систему управління закладами освіти як інституційного інструменту розвитку людського капіталу територіальних громад.

Цифровізація освітнього середовища розглядається як ключовий чинник управлінської стійкості та безперервності навчання в умовах кризових викликів (Засімович, 2024). Українські дослідники (Правдивцев, Колган & Колган, 2021; Лондар, 2020; Васиньова, 2021) наголошують на ролі цифрових систем у підвищенні якості управління, розвитку освітньої аналітики та взаємодії закладів освіти з громадами. Зарубіжні автори (Alturise, 2020; Foreman, 2017; Tadlaoui & Khaldi, 2020) підкреслюють ефективність LMS у підтримці онлайн- та змішаного навчання, персоналізації освітнього процесу та стратегічному розвитку організацій.

Розгляд LMS як інституційного механізму розвитку людського капіталу територіальної громади зумовлює необхідність визначення організаційно-управлінських умов її інтеграції у систему управління закладами освіти. У цьому контексті інтеграція LMS виступає не як одноразове впровадження цифрового інструменту, а як послідовний процес трансформації освітньої та управлінської діяльності, що охоплює зміни в організації навчального процесу, системі управління, інформаційному забезпеченні та аналітичній діяльності.

Організаційно-управлінський механізм інтеграції LMS доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних етапів і компонентів, які забезпечують ефективне використання цифрової платформи для досягнення освітніх і соціально-економічних результатів.

Інтеграція LMS у систему управління закладами освіти має поетапний характер, що дозволяє забезпечити поступовий перехід від локального використання цифрових інструментів до їх повноцінного включення в управлінські процеси.

На першому етапі LMS впроваджується в освітній процес як інструмент організації навчальної діяльності. На цьому рівні система використовується для розміщення навчальних матеріалів, забезпечення комунікації між викладачами та здобувачами освіти, контролю виконання завдань, оцінювання результатів навчання та формування базових цифрових навичок. Основною функцією LMS

на цьому етапі є підтримка освітнього процесу та забезпечення його безперервності, зокрема в умовах дистанційного або змішаного навчання.

На другому етапі відбувається інтеграція LMS у систему управління закладом освіти. LMS починає використовуватися як інструмент моніторингу освітніх показників, аналізу результативності освітніх програм, оцінювання якості навчання та підтримки управлінських рішень. У цей період цифрова платформа переходить від функції допоміжного освітнього інструменту до функції управлінської системи, що забезпечує інформаційне підґрунтя для планування, контролю та коригування освітньої діяльності.

На третьому етапі реалізується аналітичний потенціал LMS у контексті стратегічного управління. Дані, накопичені в системі, використовуються для прогнозування потреб регіонального ринку праці, оцінювання відповідності освітніх програм соціально-економічним пріоритетам територіальної громади, формування рекомендацій щодо змін у структурі підготовки кадрів та розвитку нових освітніх напрямів. На цьому етапі LMS стає інструментом стратегічного управління людським капіталом, забезпечуючи зв'язок між освітньою діяльністю та соціально-економічними результатами.

Таким чином, етапність інтеграції LMS відображає поступовий перехід від операційного рівня використання цифрової платформи до її інституційного включення в систему управління закладом освіти та розвитком територіальної громади.

Ефективність інтеграції LMS у систему управління закладами освіти залежить від узгодженого функціонування кількох взаємопов'язаних компонентів, а саме:

1. Інформаційний компонент забезпечує збір, збереження, систематизацію та аналіз освітніх даних. Він охоплює формування єдиної інформаційної бази щодо результатів навчання, сформованості професійних і цифрових компетентностей, освітніх траєкторій здобувачів освіти, а також показників їх подальшого працевлаштування. Саме цей компонент створює підґрунтя для аналітичної діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2. Організаційний компонент пов'язаний із регламентацією використання LMS у закладі освіти. Він включає визначення ролей і відповідальності учасників освітнього процесу, підготовку педагогічних працівників до використання цифрових інструментів, розроблення внутрішніх нормативних документів, а також створення умов для стабільного функціонування цифрової інфраструктури. Важливою складовою цього компонента є формування цифрової культури в закладі освіти, що передбачає готовність персоналу до використання аналітичних даних у професійній діяльності.

3. Управлінський компонент передбачає використання LMS у процесах планування, організації, контролю та коригування освітньої діяльності. Завдяки цьому компоненту дані, отримані в цифровому середовищі, інтегруються у систему управління закладом освіти та стають основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення освітніх програм, оптимізації використання ресурсів і підвищення якості підготовки здобувачів освіти.

4. Аналітичний компонент забезпечує інтерпретацію даних, отриманих у процесі функціонування LMS, та їх використання для прогнозування розвитку освітньої системи і потреб ринку праці. Він передбачає застосування методів освітньої аналітики, формування звітів, виявлення тенденцій і закономірностей, а також використання результатів аналізу для стратегічного планування розвитку закладу освіти та територіальної громади. Саме цей компонент забезпечує перехід до управління на основі даних (data-driven management), що відповідає сучасним міжнародним підходам (World Bank, 2021; OECD).

Сукупність зазначених компонентів забезпечує цілісність організаційно-управлінського механізму інтеграції LMS і створює умови для її ефективного функціонування як інструменту розвитку людського капіталу.

Запропонований механізм передбачає поетапне впровадження LMS: від використання у навчальному процесі – до включення у систему управління та реалізації аналітичного потенціалу для прогнозування потреб ринку праці й формування кадрового потенціалу громади. Це забезпечує поступовий перехід від операційного рівня цифровізації до стратегічного управління людським капіталом, що відповідає сучасним міжнародним підходам та актуальним завданням відновлення й розвитку країни

Список використаних джерел

1. Засімович О. Релевантність інформаційно-цифрових систем крізь призму управління закладом освіти в умовах воєнного стану. *Педагогічні науки*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31499/2307-4906.3.2024.312963>

2. Правдивцев П., Колган Т., Колган О. Моделювання системи управління закладом загальної середньої освіти з використанням цифрових освітніх технологій. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти. 2021. Вип. 15. С. 150–162.

3. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія / за ред. С. Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2020. 258 с.

4. Васиньова Н. С. Роль електронного документообігу у процесі взаємодії територіальних громад та закладу вищої освіти. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.13>

5. Alturise F. Evaluation of the Blackboard Learn Learning Management System for Full Online Courses in Western Branch Colleges of Qassim University. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. 2020. Vol. 15(15). P. 33–51. DOI: <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i15.14199>

6. Foreman S. D. The LMS Guidebook: Learning Management Systems Demystified. Alexandria, VA: Association for Talent Development. 2017.

7. Tadlaoui M., Khaldi M. Personalization and Collaboration in Adaptive E-Learning. Hershey, PA: IGI Global, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1492-4>

Матеріал підготовлено в межах реалізації проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення та збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни»

Чмир Олена Сергіївна,

доктор економічних наук, професор,
завідувач відділу формування академічних ресурсів
Державна наукова установа «Український інститут
науково-технічної експертизи та інформації»,
м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9376-7344>

ВАЛОРИЗАЦІЯ ЗНАНЬ І ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТІВ

Представники наукової та освітньої сфери й політичні інституції сформували консенсусне бачення необхідності подолання «академічної ізоляції» сучасних університетів та їхньої трансформації у динамічні суб'єкти суспільного розвитку. Попри величезний інтелектуальний потенціал, значна частина наукових результатів не перетворюється на дієві рішення для безпеки і благополуччя громад та розвитку економіки. Традиційні функції ЗВО, такі як навчання та дослідження, у нові часи мають доповнюватись «третьою місією», валоризацією знань, що виходить за вузькі рамки комерціалізації, та потребує створення екосистеми, де університет, бізнес, влада та громадяни працюють як єдине ціле.

Означена проблематика активно досліджується науковцями з усього світу, набутий практичний досвід. Але попри високу опрацьованість загальних підходів, досі немає чіткого бачення того, як можна запуснути ефективні мотиваційні механізми для інституцій та науковців; не сформовані валідні метрики оцінювання «суспільного впливу», які б виходили за межі кількісних показників результатів академічної діяльності та враховували якісні зміни у житті громад; немає розуміння ключових чинників зміни академічної культури, дієвої інтеграції «третьої місії» в наукову кар'єру тощо.

Для нас у рамках цієї статті було важливо чітко визначити сутність валоризації як процесу створення суспільної цінності, окреслити зміст «третьої місії» університетів, визначити концептуальні риси політики ЄС, узагальнити ряд практичних кейсів окремих інституцій та представити інструменти підтримки валоризації. Це може бути використано в Україні для практичної інтеграції нової моделі взаємодії академічного сектору з громадами, урядовими інституціями та бізнесом. У рамках дослідження використано значний корпус сучасних наукових публікацій та документів Євросоюзу, а також відкриті електронні ресурси та платформи обміну знань [1-2].

Валоризація знань є ключовим механізмом перетворення результатів досліджень на суспільну та економічну цінність. Йдеться не лише про передачу наукових ідей назовні, а про їхнє практичне застосування в економіці, публічній політиці, інноваціях, повсякденному житті. У цьому сенсі валоризація пов'язана з широким колом взаємодій між академічною сферою, бізнесом, державою та громадянським суспільством.

Історично університети завжди були центрами набуття й поширення знань, але ключові зміни відбулися під впливом ідей Гумбольдта, який поєднав викладання з дослідженнями. У XX столітті, з переходом до економіки знань,

питання практичного використання наукових результатів стало ще більш актуальним. Почали формуватись нові моделі співпраці між університетами, місцевою спільнотою, підприємцями, урядовими структурами, покликані стимулювати регіональний розвиток. Валоризація перестала сприйматись як разовий акт передачі технологій після завершення дослідження. Вона є безперервним процесом, що супроводжує увесь життєвий цикл наукового проекту: від визначення теми дослідження до використання його результатів у вигляді продуктів, послуг, процесів, політичних рішень. Відбувся перехід від knowledge transfer (передавання результатів зовнішнім користувачам) до knowledge valorisation (створення цінності для суспільства, інноваційного розвитку та публічного управління).

Валоризація для університетів реалізується у рамках «третьої місії», коли ЗВО активно взаємодіють із зовнішнім середовищем - громадами, владою, бізнесом, медіа, культурними та соціальними інституціями. Формат такої взаємодії може бути різним: консультації, експертиза, трансфер технологій, створення стартапів, популяризація наукових досягнень, соціальна відповідальність і підтримка сталого розвитку. Сам термін «третя місія» виник наприкінці ХХ - початку ХХІ століття для окреслення суспільного, економічного і культурного впливу ЗВО поза межами традиційних напрямків: навчання - підготовка фахівців, передача знань, формування компетентностей (перша місія) і наукових досліджень - створення нового знання, здійснення наукових відкриттів та забезпечення інновацій (друга місія). Важливою віною у процесі становлення цієї концепції став у 2003 р. пілотний проект «Регіони знань». Наразі суспільна значущість сучасного університету або наукового центру все більше залежить від здатності швидко перетворювати знання на користь для економіки, держави й місцевих спільнот. Саме тому валоризація і «третя місія» стають не додатковою опцією, а необхідною умовою розвитку академічних інституцій у сучасному світі.

В основі стратегії розвитку європейської науки та освіти лежить розуміння, що університети мають бути активними соціально-економічними гравцями, які забезпечують системну взаємодію з суспільством в рамках перетворення наукових здобутків, ноу-хау та інновацій на стійкі продукти, послуги або обґрунтовані політичні рішення, що приносять реальну користь. Таке бачення утвердилось на початку 2020-х років як відповідь на нові глобальні виклики, зокрема – необхідність підвищення конкурентоспроможності економіки ЄС, здійснення «зеленого» і цифрового переходу [3-9]. На відміну від традиційної передачі технологій, орієнтованої переважно на комерціалізацію, сучасна валоризація охоплює набагато ширше коло учасників та підтримується, серед іншого, волонтерством.

Для валоризації знань у Європейському дослідницькому просторі забезпечується:

розвиток екосистеми співпраці між академічним середовищем та індустрією (залучення приватних інвестицій в науку, стимулювання створення патентоздатних винаходів, заснування академічних спін-офів, які стають містком між лабораторією та ринком);

залучення громадянського суспільства для використання наукових досягнень задля вирішення соціальних проблем (ЄС закликає університети бути відкритими до запитів місцевих громад, що на практиці реалізується через спільні ініціативи з державними органами, школами та підприємствами, де студенти та науковці спільно працюють над вирішенням екологічних, культурних чи економічних завдань регіону);

використання наукових знань для формування обґрунтованих політичних рішень (особи, які приймають рішення, повинні мати постійний доступ до перевірених наукових даних у зрозумілому форматі);

інвестування в людський капітал та підготовку фахівців з передачі знань і посередників, здатних налагодити діалог між різними учасниками інноваційної екосистеми (надання фінансової підтримки, розвиток підприємницької культури дослідників).

Сучасна політика ЄС щодо валоризації знань — це комплексна стратегія створення суспільної цінності, яка забезпечує перетворення освітніх та наукових установ на ключові ланки системи, де кожен результат дослідження має потенціал стати рішенням для місцевих або глобальних викликів.

Відповідно до цих загальних тенденцій відбувається трансформація традиційно закритих академічних структур у відкриті, суспільно-орієнтовані інституції. Європейська асоціація університетів активно підтримує валоризацію [10] і наголошує, що вища освіта та наука не можуть замикатись на собі, а мають слугувати для вирішення складних соціальних, економічних, екологічних і культурних проблем. Такий підхід стимулює побудову сталих партнерств, де університет виступає як хаб інновацій та соціальних комунікацій.

Гарний досвід мають європейські та британські університети. Віденський університет економіки та бізнесу (Австрія) реалізує «третю місію» у рамках власної стратегії розвитку: підтримує суспільну взаємодію, забезпечує трансфер знань та інновацій, підтримку сталого розвитку на засадах зміцнення партнерств із бізнесом, громадськими та політичними інституціями [11]. Університет Екстеру (Велика Британія) у своїй «Стратегії 2030» взяв на себе чіткі зобов'язання щодо співпраці з бізнесом, громадськими та публічними організаціями для обміну знаннями, досвідом і технологіями, створення спільних проєктів та партнерств з різними секторами для максимізації впливу досліджень і освіти, підтримки дослідників та науково-педагогічних працівників у їхній взаємодії із зовнішніми партнерами для спільного творення знань й інновацій, підтримки ініціатив із передачі знань для збільшення соціального та економічного впливу університету [12].

Успішна реалізація «третьої місії» потребує системних змін на рівні інституційної культури. Університети мають стати відкритими майданчиками для експериментів, де освіта і наука тісно переплітаються з практичними запитамі суспільства, місцевих громад.

Від українських закладів вищої освіти, які прагнуть трансформуватися у відкриті інноваційні хаби, реалізація «третьої місії» та ефективна валоризація знань вимагатимуть не лише зміни внутрішньої культури, а й активного використання міжнародного інструментарію. Сучасна європейська екосистема

пропонує готові ресурси та інструменти, використання яких дозволяє скоротити шлях від формування стратегії та планування діяльності до отримання наочного суспільного впливу. Отже, вітчизняним науковцям, освітянам, інноваторам, керівникам академічних установ доцільно ознайомитись з ініціативою Booster щодо надання методичної підтримки із поширення й використання результатів європейських дослідницьких проєктів, максимізації їхнього впливу та збільшення цінності [13], платформами Knowledge4Policy [14] та Knowledge Valorisation Platform [15], Європейською платформою для залучення громад до вищої освіти [16]. У нагоді стане досвід Об'єднаного дослідницького центру JRC [17], Центру компетенцій з партисипативної демократії [18], консорціуму SAPEA [19] та Експертної групи з питань економічного й суспільного впливу досліджень та інновацій [20]. Поєднання зарубіжного досвіду з місцевою ініціативою дозволить перетворити українські університети та наукові центри на справжні рушії суспільного прогресу.

Список використаних джерел

1. Дослідження ефективності реалізації Національного плану щодо відкритої науки, розробка пропозицій та механізмів здійснення його окремих завдань, зокрема визначені кроками 1, 2 та 3 заходу «Забезпечення прозорості та доступності інформації щодо наукових досліджень» Плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у 2023-2025 роках: НТР / ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації», наук. керівник О.С. Чмир. Київ, 2024-2025. №ДР 0124U002956 /Замовник: Міністерство освіти і науки України.
https://dir.ukrintei.ua/search?search_str=0124U002956
2. Чмир О. Валоризація наукових даних: співпраця науки, освіти та бізнесу. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: тези X Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22–23 травня 2019 р.)*. Київ: УкрІНТЕІ 2019 с. 224-227.
3. Community engagement in higher education – Trends, practices and policies – Executive summary. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture and PPMI. 2020. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/64207>
4. European Commission Brussels, 9.8.2022. COM(2022) 391 final 2022/0233(NLE) Proposal for a Council Recommendation on the guiding principles for knowledge valorisation. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2022%3A391%3AFIN&qid=1660055341349>
5. Guiding principles for knowledge valorisation – Council recommendation. European Commission: Directorate-General for Research and Innovation. Publications Office of the European Union. 2022. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/380118>
6. Commission Recommendation (EU) 2024/736 of 1 March 2024 on a Code of Practice on citizen engagement for knowledge valorisation C/2024/600. <http://data.europa.eu/eli/reco/2024/736/oj>
7. Commission Recommendation (EU) 2024/774 of 1 March 2024 on a Code of Practice on industry-academia co-creation for knowledge valorisation C/2024/601. <http://data.europa.eu/eli/reco/2024/774/oj>
8. Guiding Principles for Knowledge Valorisation and implementing Codes of Practice. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial->

[research-and-innovation/eu-valorisation-policy/knowledge-valorisation-platform/guiding-principles-knowledge-valorisation-and-implementing-codes-practice_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy/knowledge-valorisation-platform/guiding-principles-knowledge-valorisation-and-implementing-codes-practice_en)

9. EU valorisation policy: making research results work for society. What EU valorisation policy is, why we need it, what the EU is doing. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy_en

10. Policy Input: Building an impactful European Research Area EUA input to the European Commission's public consultation on the ERA Act January 2026. EUA. 6 p. <https://eua.eu/publications/policy-input/building-an-impactful-european-research-area>

11. Third Mission. Vienna University of Economics and Business. <https://www.wu.ac.at/en/the-university/about-wu/strategy/third-mission>

12. Strategy 2030. University of Exeter. <https://www.exeter.ac.uk/about/vision/about/>, https://www.exeter.ac.uk/v8media/specificsites/strategy2030/documents/Strategy_2030_online_brochure.pdf

13. Booster. <https://www.horizonresultsbooster.eu>

14. Knowledge4Policy / K4P. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home_en

15. Knowledge Valorisation Platform. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy/knowledge-valorisation-platform_en

16. European Platform for Community Engagement in Higher Education. <https://community-engagement.eu/>

17. Joint Research Centre: EU Science Hub https://joint-research-centre.ec.europa.eu/index_en

18. Community of Practice of the Competence Centre on Participatory and Deliberative Democracy <https://cop-demos.jrc.ec.europa.eu/>

19. SAPEA. <https://scientificadvice.eu/about-us/sapea/our-networks/>

20. Expert group on the economic and societal impact of research and innovation https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/esir_en

Ященко Станіслав Павлович,

здобувач вищої другого (магістерського) рівня освіти

I курсу групи ТУМС

спеціальності Д 4 «Публічне управління та адміністрування»

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Лубни, Україна

ОСВІТНІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ГРОМАДИ

В умовах повномасштабної війни в Україні питання відновлення та збереження людського капіталу набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості територіальних громад. Значне зростання кількості

ветеранів, які повертаються до цивільного життя, актуалізує необхідність формування ефективних механізмів їх соціальної та професійної реінтеграції. У цьому контексті особливу роль відіграють освітні програми, які виступають інструментом розвитку людського потенціалу та сприяють підвищенню економічної активності населення.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що людський капітал розглядається як сукупність знань, навичок, компетентностей, стану здоров'я та мотиваційних характеристик, які визначають здатність особи до продуктивної діяльності [1, с. 45; 6]. У працях вітчизняних і зарубіжних учених наголошується, що інвестиції в освіту є одним із найбільш ефективних способів відновлення людського капіталу, особливо в умовах кризових трансформацій [2, с. 78].

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання інституціоналізації освітніх програм для ветеранів на рівні територіальних громад, а також визначення їх ролі у системі стратегічного управління розвитком людського капіталу. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою дослідження є обґрунтування ролі освітніх програм для ветеранів як інструменту відновлення людського капіталу територіальної громади та визначення напрямів удосконалення їх реалізації.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід – для розгляду освітніх програм як складової політики розвитку громади; порівняльний аналіз – для вивчення практичного досвіду; узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій.

Освітні програми для ветеранів слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на формування нових професійних компетентностей, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та розвиток підприємницьких навичок. Вони включають як формальну освіту (здобуття нової спеціальності), так і неформальні форми навчання – тренінги, курси, сертифікаційні програми, онлайн-освіту.

Встановлено, що ефективність таких програм значною мірою залежить від рівня взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. Заклади вищої освіти виступають провайдерами освітніх послуг, науково-методичного супроводу та інноваційних підходів до навчання, тоді як органи місцевого самоврядування забезпечують адаптацію програм до потреб локального ринку праці та соціально-економічного розвитку громади.

Важливим напрямом є впровадження короткострокових програм перекваліфікації, орієнтованих на потреби регіональної економіки. Це дозволяє забезпечити швидку інтеграцію ветеранів у ринок праці та зменшити рівень безробіття. Крім того, розвиток підприємницьких компетентностей сприяє створенню власного бізнесу, що позитивно впливає на економічну спроможність громади.

Окрему увагу слід приділити психологічному супроводу освітнього процесу, оскільки повернення до навчання після участі у бойових діях супроводжується підвищеним рівнем стресу та потребує адаптаційної

підтримки [3, с. 112]. Інтеграція освітніх і психосоціальних компонентів підвищує ефективність програм та сприяє сталому відновленню людського капіталу.

Перспективним є розвиток партнерських моделей «ЗВО – громада – бізнес», які забезпечують комплексний підхід до професійної інтеграції ветеранів. Участь бізнесу дозволяє узгодити освітні програми з реальними потребами роботодавців та підвищити рівень працевлаштування випускників.

Таким чином, освітні програми для ветеранів виступають важливим інструментом відновлення людського капіталу територіальних громад, забезпечуючи формування нових компетентностей, підвищення економічної активності та соціальної згуртованості. Їх ефективність залежить від рівня інституційної взаємодії між закладами освіти, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами розвитку.

У результаті дослідження встановлено, що інтеграція освітніх програм у систему стратегічного управління розвитком громади дозволяє перейти від фрагментарних заходів підтримки до комплексної моделі відновлення людського капіталу. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при розробленні місцевих програм підтримки ветеранів, удосконаленні освітньої політики та формуванні ефективних механізмів взаємодії між ЗВО і територіальними громадами.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання ефективності освітніх програм для ветеранів, а також вивчення їх впливу на соціально-економічний розвиток територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
2. OECD. Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/10/education-at-a-glance-2022_4aad242c/3197152b-en.pdf (дата звернення: 13.03.2026).
3. Goleman D. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books. 2019. URL: https://raketcontent.com/Emotional_Intelligence_6_Books_in_1_9bda718987.PDF (дата звернення 17.03.2026).
4. Стратегія ветеранської політики до 2030 року. Розпорядження КМУ від 29 листопада 2024 р. № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80> (дата звернення 17.03.2026).

5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (дата звернення 17.03.2026).

6. Кохан В. П. Правове забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни : монограф / за ред. В. П. Кохан, І. О. Мамаєва. Харків. 2024. 214 с. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/monografiya_veterani_2024.pdf (дата звернення 17.03.2026).

Матеріал підготовлено у межах наукового проєкту «Інституціоналізація взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами як чинник відновлення і збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни».

Наукове видання

**«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**

***Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції
28 квітня 2026 рік***

(українською, англійською мовами)

Контактна інформація організаційного комітету конференції:
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління
офіційний сайт кафедри: <https://sites.google.com/site/kafedradsunz>

**Видавництво
Державного закладу
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(м. Лубни, Україна)
e-mail: luguniv.edu.ua**

Комп'ютерна верстка – Надія ВАСИНЬОВА, Ольга ПТАХІНА

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 11 від 29 травня 2026 року)*

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2026