

Міністерство освіти і науки України
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» (Україна)
Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інституту» (Україна)
International training company «Osнова» (Чорногорія)
Університет прикладних наук (Австрія)
Бердянський державний педагогічний університет
Університет Матея Бела (Словаччина)
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту і публічного
управління
Кафедра публічної служби й управління навчальними закладами
ГО «Асоціація дослідників проблем управління»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

II Міжнародних педагогічних читань пам'яті

Є. М. Хрикова

«КОНТЕКСТИ ТВОРЧОСТІ ЄВГЕНА

МИКОЛАЙОВИЧА ХРИКОВА:

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО І

ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

03 квітня 2026 року – м. Полтава



Хриков Євген Миколайович

13.10.1949- 23.03.2022

Доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України.

Євген Миколайович працював в університеті понад сорок років, підготував понад 50 докторів та кандидатів наук, 25 років був членом спеціалізованих вчених рад із захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук, членом редколегій декількох педагогічних часописів, два скликання працював експертом ВАК України. Був засновником ГО «Асоціація дослідників проблем управління» (2013 р.). Під його керівництвом відкрито одну з перших в Україні

магістратур з підготовки менеджерів освіти «Управління навчальним закладом».

Хриков Є.М. є автором понад 160 наукових робіт. Одним з перших в Україні видав навчальний посібник «Управління навчальним закладом» (2006 р., 2016 р.), у якому розкрито форми, зміст, методи управління закладами освіти різних типів. Серед значних праць науковця також навчальний посібник «Система управління якістю адміністративних послуг» (2012 р.), монографія «Методологія педагогічного дослідження» (2017 р., 2018. р.) та ін.

За успіхи в педагогічній та науковій діяльності професор Є.М. Хриков отримав відзнаку «Відмінник освіти України», звання «Почесний професор ЛНУ», нагороджений медаллю «За трудову відзнаку», знаком «Петро Могила», відзначений грамотами МОН України, Верховної Ради України та обласної державної адміністрації. Але головне те, що він завжди залишиться у серцях та спогадах його учнів, студентів, колег, друзів, науковців-послідовників.

Редакційна колегія:

Сич Тетяна Володимирівна, докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

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 Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України.

Іванов Євген Вікторович, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Відповідальність за зміст, новизну та оригінальність наданого матеріалу несуть виключно автори тез/статей.

Контактна інформація організаційного комітету конференції:

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут публічного управління і післядипломної освіти,

кафедра публічної служби й управління навчальними закладами

Тел.+38 096-020-70-63, e-mail: kafpsunz@gmail.com

офіційний сайт: <https://sites.google.com/site/kafedradsunz>

Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту: зб. матеріалів II Міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2026 р.) / редкол.: Заблоцький В. В. та ін. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2026. 253 с.

У збірнику представлені доповіді слухачів магістратур спеціальностей «Публічне управління та адміністрування» і «Менеджмент», аспірантів, наукових та науково-педагогічних співробітників, працівників закладів освіти України, а також державних службовців.

У матеріалах читань викладено дослідження учасників із таких напрямів: стан та напрями розвитку вітчизняної педагогічної науки; сучасні тенденції професійної підготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування і керівників закладів освіти; управління закладами освіти: виклики і перспективи; імплементація провідного європейського досвіду у систему публічного управління України; реалізація третьої місії закладами вищої освіти: український досвід і міжнародні практики; проблеми трансформації і реалізації педагогічних технологій у сучасних умовах; штучний інтелект у сучасній освіті та науці.

Оргкомітет конференції:

Курило Віталій Семенович, доктор педагогічних наук, професор, голова Вченої ради Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», академік Національної академії педагогічних наук України – голова оргкомітету

Караман Олена Леонідівна, докторка педагогічних наук, професорка, ректорка Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України, член-кореспондент НАПН України – співголова оргкомітету

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

Сич Тетяна Володимирівна, докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Богданов Ігор Тимофійович, доктор педагогічних наук, професор, ректор Бердянського державного педагогічного університету, професор кафедри професійної освіти, трудового навчання та технологій, член-кореспондент НАПН України, заслужений діяч науки і техніки України – співголова оргкомітету

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, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України

Крижко Василь Васильович, кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, керівник науково-дослідного інституту провідництва в освіті, Бердянський державний педагогічний університет

Васиньова Надія Сергіївна, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Сасенко Ольга Олександрівна, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Птахіна Ольга Миколаївна, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Іванов Євген Вікторович, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового

інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Володавчик Вікторія Сергіївна, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Рецензенти:

Панасенко Елліна Анатоліївна, докторка педагогічних наук, професорка, Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет».

Мордовцева Наталія Валеріївна, кандидатка педагогічних наук, доцентка, завідувачка кафедри початкової освіти інституту педагогіки і психології, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка
(протокол № 11 від 29 травня 2026 року)
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2026
Полтава, Україна*

Зміст

Крижко В.В. Вітальне слово	10
Хмель В.П. Вітальне слово	11
ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ	
Крижко В.В. Анти-менеджмент – новітні підходи управління майбутнім	12
Боднар О.С. Ризик-менеджмент у системі управління закладом освіти крізь призму наукових ідей Євгена Хрикова	17
Плетньова К.Ю., Володавчик В.С. Інноваційні підходи до маркетингу закладу освіти у взаємодії з місцевою громадою	20
Жукова А.Р. Штучний інтелект як інструмент формування іншомовної комунікативної компетентності військових фахівців	22
Куць Ю.Ф. Соціальний захист населення на місцевому рівні в умовах воєнного стану	25
Семенов М. А. Як перетворити цифрові інструменти на простір для соціального навчання	30
Балабан О. К. Заклади позашкільної освіти – царица gig-освіти	33
Васиньова Н.С. Відкрита наука як інструмент трансформації взаємодії університетів і територіальних громад	38
Сич Т.В. Трансформація методології наукових досліджень у контексті відкритої науки та цифровізації	42
СЕКЦІЯ «Сучасний стан і перспективи розвитку педагогічної науки в Україні»	
Бутенко Л.Л. Формування епістемічної грамотності як складник методологічної підготовки майбутніх викладачів вищої школи	46
Глебов Р.С. Аксиологічне підґрунтя формування громадянської компетентності здобувачів освіти старшої школи засобами медіатехнологій	51
Ivanov Y.V., Participatory management as a factor in developing the human resource capacity of higher education departments	53
Мамиченко С.А. Зміни концептуального ядра понятійно-термінологічної системи педагогіки вищої школи в Україні	56
Назаренко Н. Перспективи розвитку педагогічної науки України в контексті цифровізації освітнього простору	59
Павлюк О.М. Організаційно-методичний супровід кваліфікаційних робіт науковим керівником	62
СЕКЦІЯ «Сучасні тенденції професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування й керівників закладів освіти»	
Воскобійник Ж. Ю. Психологічні аспекти формування етичної поведінки публічних службовців	67

Гурінчук С.Ю. Місце та роль місцевих органів влади у сфері державної політики (з акцентом на військовослужбовців)	70
Даценко Ю.М. Нормативно-правове регулювання запобігання та протидії корупції в органах місцевого самоврядування	72
Іваненко В.С. Сучасні тенденції підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування	76
Кабушка О.М. Проблеми формування кадрового потенціалу кафедри та рекомендації з їх вирішення	79
Калько І.В. Партнерська взаємодія як фундамент сучасного педагогічного менеджменту	82
Коваленко К. М. Особливості професійного вигорання в органах місцевого самоврядування	84
Птахіна О.М., Попельнюх К.О. Формування лідерських компетентностей публічних службовців	87
Салмін Д.М. Формування етичної поведінки державного службовця в сучасних умовах	89
Солончук І. М. Роль лідерських компетенцій у забезпеченні ефективної командної взаємодії та морально-психологічного клімату в системі соціального захисту	92
Халдай Н.В. Стратегічні та кризові комунікації в системі підготовки представників влади	95
СЕКЦІЯ «Реформування управління освітою в контексті євроінтеграції»	
Зюбін В.М. Європейські моделі інклюзивної освіти: досвід, тенденції та перспективи імплементації в Україні	98
Мельник Н.С. Розвиток професійної освіти в умовах воєнного стану: управлінський рівень	101
Мохов І. Особливості партнерської взаємодії в управлінні освітою як умова реалізації ідей НУШ та європейських освітніх стандартів	104
Паршин С.О. Управління цифровою трансформацією закладів вищої освіти: системний підхід і механізми реалізації	107
Ptachina O., Die finanzierung von bildungseinrichtungen unter den gegenwärtigen bedingungen	110
Терлицький Є.М. Управління розвитком інноваційної діяльності закладу передвищої освіти як наукова проблема	112
Чехов А.А. Управління комунікаційними процесами в закладах вищої освіти в умовах цифрової трансформації: виклики та управлінські рішення	115
СЕКЦІЯ «Імплементація провідного європейського досвіду у систему публічного управління України»	
Береговий М.В. Підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні в сучасних умовах	118
Ворона П.В. Проблематика повоєнних виборів в Україні як інструменту поновлення демократичних процесів в суспільстві	120

Заблоцький В.В. Розвиток системи місцевого самоврядування в країнах південно-східної Азії	124
Воробйов Я.В. Шляхи удосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень в умовах віддаленого функціонування в органах публічної влади	128
Гарькавенко О.С. Стан та напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на прикладі Головного управління ДПС у м. Києві	131
Каліновська Є. С. Механізми формування етичної поведінки публічних службовців (на прикладі виконавчого комітету Миргородської міської ради)	134
Русов В.В. Імплементация провідного європейського досвіду у систему публічного управління України	138
Тулупов Я.С. Механізм інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади	141
Худоба М.М. Удосконалення механізмів доступності медичної допомоги у територіальних громадах	144
СЕКЦІЯ «Виклики і стратегічні рішення в управлінні освітою та державним сектором в умовах воєнного стану й післявоєнної відбудови»	
Бойко Є.О. Теоретичні засади забезпечення участі громадськості у прийнятті управлінських рішень на регіональному рівні	147
Бойко М.М. Майстерність прийняття управлінських рішень у контексті наукових ідей Євгена Хрикова	151
Букало Д.А. Напрями вдосконалення системи комплексного оцінювання діяльності державних службовців	154
Вітченко О.О. Виклики та стратегічні рішення в управлінні державним сектором в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови	158
Волинець Д.А. Державна політика соціального захисту військовослужбовців і членів їхніх сімей	161
Ворона П.В., Пастошук Є.М. Динаміка нормативного забезпечення територіальних громад що до діяльності територіальної оборони України	163
Ворона П.В., Немченко О.В. Державні та місцеві програми соціально-психологічної адаптації УБД у Полтавській області	168
Ворона П.В., Яцина Д.А. Проблематика мотивації комбатантів до участі в публічному управлінні та громадському секторі	173
Діденко Т.Г. Особливості підвищення конкурентоспроможності територій в умовах воєнного стану та посткризового відновлення	177
Кротінов А.П. До питання вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	183
Курепін В.М. Система управління освітою в кризових умовах: сучасні виклики та стратегічні відповіді	186
Ленець В.Г. Організаційні механізми держави у відновленні економіки України в післявоєнний період	191

Маслякова О.О. Механізми публічного управління розвитком загальної середньої освіти в умовах воєнного стану	196
Панасенко Е.А., Березка С.В., Аблашимова П. І. Психологічна служба закладу освіти в умовах кризових періодів	198
Петрина С.В., Тихончук Л.Х. Особливості правового регулювання трудових відносин в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану	203
Решетило Л.А. Забезпечення соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей	208
Саєнко О.О. Методологія застосування франчайзингу як інструменту стратегічного партнерства закладів вищої освіти і територіальних громад у контексті відновлення та збереження людського капіталу	211
Сазонова І.В. Шляхи запобігання та подолання професійного вигорання посадових осіб в органах публічної влади	219
Шинкар Д.О. Ефективні механізми профілактики та подолання професійного вигорання публічних службовців в умовах воєнного стану	222
СЕКЦІЯ «Взаємодія у сфері освітнього та публічного менеджменту: український досвід і міжнародні практики»	
Горбань С.В. Інституціоналізація взаємодії територіальних громад і закладів вищої освіти як чинник формування спроможності громад в умовах воєнного стану	225
Любинець Т.М. Інтеграція ветеранів в соціально-економічне життя громади через механізми публічного управління та взаємодію з закладами вищої освіти	228
Неретін В.П. Шляхи запобігання та протидії корупції в органах публічної влади	234
Сідненко Н.П. Особливості бюджетування Котелевської селищної ради у 2022-2024 рр.	237
Солончук, І.М. Роль лідерства в управлінні організаційними змінами: сучасні підходи до визначення стилів управління	240
СЕКЦІЯ «Штучний інтелект у сучасній освіті та науці»	
Плотнікова К.Р. Можливості використання штучного інтелекту в дослідженні історико-педагогічного розвитку підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту	246
Сидоренко С.Ю. Інтеграція LMS у систему управління закладами професійної освіти як чинник цифрової трансформації та розвитку людського капіталу	249

ВІТАЛЬНІ СЛОВА

Крижко Василь Васильович,
*кандидат педагогічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки, керівник
науково-дослідного інституту
провідництва в освіті,
Бердянський державний
педагогічний університет,
(м. Запоріжжя)*

«Шановні колеги, дорогі учасники!

Щиро вітаю вас із відкриттям II Міжнародних педагогічних читань, присвячених пам'яті Євгена Миколайовича Хрикова – видатного науковця, педагога й управлінця, який залишив глибокий слід в історії української педагогічної науки.

Його життєвий і професійний шлях був тісно пов'язаний із Луганським національним університетом імені Тараса Шевченка. Тут він пройшов шлях від студента до професора, завідувача кафедри, декана, сформувавшись як яскрава наукова особистість і лідер освітньої спільноти. Особливо вагомим є його внесок у розвиток освітнього менеджменту, який і сьогодні залишається актуальним та затребуваним.

Євген Миколайович був людиною глибокої думки, принципової позиції та творчого підходу до науки. Його поважали колеги, цінували учні, а його ідеї стали підґрунтям для формування цілої наукової школи. Світла пам'ять про нього назавжди залишиться в серцях тих, хто мав честь працювати поруч і навчатися у нього.

Ці читання є не лише даниною пам'яті, а й важливим кроком до осмислення та розвитку його наукової спадщини. Переконалися, що ідеї Євгена Миколайовича й надалі надихатимуть нові покоління науковців і практиків.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, змістовних дискусій, натхнення та нових наукових здобутків.

Дякую за увагу»!

Хмель Валерій Петрович,
кандидат педагогічних наук,
доцент, почесний професор, директор
навчально-наукового інституту бізнесу,
менеджменту і публічного управління,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)

«Шановні учасники та учасниці конференції, шановні колеги, науковці, освітяни, здобувачі освіти!

Щиро вітаю вас із відкриттям науково-практичної конференції
«КОНТЕКСТИ ТВОРЧОСТІ ЄВГЕНА МИКОЛАЙОВИЧА ХРИКОВА:
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО І ПУБЛІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ».

Сьогоднішній захід має особливе значення для наукової та освітньої спільноти, адже він об'єднує нас навколо глибокого осмислення та впровадження у практику вагомої наукової спадщини доктора педагогічних наук, професора Євгена Миколайовича Хрикова. Його наукові ідеї, управлінські підходи та педагогічні напрацювання залишаються надзвичайно актуальними в умовах трансформації сучасної освіти та розвитку публічного управління.

З глибоким сумом і водночас із великою шаною ми згадуємо Євгена Миколайовича як видатного вченого, мудрого наставника і справжнього патріота, який трагічно загинув під час воєнних подій у місті Ірпінь 23 березня 2022 року. Його життєвий і професійний шлях є прикладом відданості науці, освіті та Україні.

Проведення цієї конференції є не лише вшануванням пам'яті вченого, а й продовженням його справи — розвитком наукового діалогу, пошуком нових рішень у сфері освітнього та публічного менеджменту, впровадженням інноваційних підходів у підготовку фахівців.

Обмін ідеями, науковими здобутками та практичним досвідом, який відбудеться під час конференції, сприятиме подальшому розвитку освітньої галузі, підвищенню ефективності управлінських процесів та зміцненню академічної спільноти.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, конструктивних дискусій, нових наукових ідей та натхнення для подальших звершень.

Світла пам'ять про Євгена Миколайовича Хрикова назавжди залишатиметься у наших серцях і надихатиме на розвиток української науки та освіти».

ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

Крижко Василь Васильович,
*кандидат педагогічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки, керівник
науково-дослідного інституту
провідництва в освіті, Бердянський
державний педагогічний університет,
(м. Запоріжжя)*

АНТИ-МЕНЕДЖМЕНТ – НОВІТНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ МАЙБУТНІМ

Посилюються наукові дискусії стосовно формування керунку «анти-менеджмент». Автори пропонують невеличку антологію найбільш продуктивних підходів теорії та практики, що на засадах ідеї провідництва генерують місію анти-менеджменту.

Примари та виклики ХХІ-го століття активні, агресивні і мінливі. Ми змушені адаптуватися до цих реалій. А. Ейнштейн вважав, що найбільш важливі проблеми, з якими ми зустрічаємося, не можуть бути вирішені на тому ж рівні мислення, на якому ми були, коли створювали їх. Тож актуалізувалася ідея новітньої парадигми практичного менеджменту, потенційною основою формування якої має стати формула «інтелектуальному суспільству – інтелектуальне управління». На початку ХХІ століття розроблено нову організаційну форму - успішний емоційно – інтелектуальний менеджмент (SEIM).

Наразі в управлінні системою чи закладом освіти пріоритетом стає генерування ідей випереджального (*pacesetting*) характеру, випробувана війною духовність та людинознавча компетентність. Глобальні перспективні ідеї «smart», «*artificial intelligence*» можуть базуватися лише на людському інтелекті та високій духовності. К. Корсак ініціює запровадження методології сучасної науки «нооуправління», змістом якої є мудрі дії будь-якого обсягу та призначення, що базуються на незнаннях і ноотехнологіях (штучний інтелект, smart, nano). Сучасним варіантом цього управління є плюралістична модель.

Для нашого дослідження щодо антименеджменту в освіті корисними є дослідження В. Савчука, І. Шумілової, О.Боднар, В. Жигір, В. Лунячека, О. Мармази, Л. Даниленко, О. Козлової, Д. Дзвінчука, О. Кратта, Є. Хрикова, А. Почтовюка, С. Клепка, О. Плахотнік.

Проблеми реалій анти-менеджменту досліджують Саух П., Геселева Н., Заріцька Н., Ситник Й., Appelo J., Cloke K., Goldsmith J., László E., Donaldson L., Stacey R.

Ідея антименеджменту виникла не одночасно. Розглянемо ідеї світлих голів у галузі управління, що прагнуть до прогресу.

Т. Кун стверджував, що загалом зміна моделей управління відбувається тоді, коли протиріччя та невирішені проблеми накопичуються в рамках реально наявної моделі та спричиняють збої, кризи, які можуть бути вирішені революцією у свідомості наукової спільноти. Т. Кун не приймав думку про те, що існуючу наукову систему управління можна змінити, поступово збагачуючи її новітніми підходами [7].

Угорський інтегральний теоретик, філософ науки Ернест Ласло (*Ernest Laszlo*) підкреслює, що наприкінці XX ст. людська цивілізація увійшла в «епоху біфуркацій», породжену інтерференцією циклічних соціокультурних процесів на нестійкому «кордоні самознищення», кордоні екстенсивного техногенного розвитку, але, разом з тим, прискорюються процеси самоорганізації нового інформаційного суспільства, ноосферні механізми якого можуть стати гарантами «м'якого сценарію виходу» з планетарної кризи [4].

У національній освіті України фіксуємо системну кризу, чинниками якої ми визначаємо відсутність системного бачення та підходів; гіпертрофована роль адміністративної вертикалі управління освітою; захоплення ідеями «карго-культу»; низька культура добору керівних кадрів структур галузі; недосконалі ідеї організаційного протистояння невизначеності VUCA-світу.

Реально виходить так, що принципи управління, які висувалися в межах чинної парадигми, у низці способів здійснення управлінської діяльності не тільки перестали давати бажані результати, а, навіть, навпаки – почали породжувати негативні наслідки. А успіх усе частіше супроводжує тих, хто діє відповідно до принципів «анти-менеджменту» – практики поведінки й діяльності, що протистоїть або упереджено налаштована в ставленні до інтересів і цілей усталеного, традиційного управління [1].

Появу терміну і концепту «анти-менеджмент» пов'язують з ім'ям професора менеджменту Університету Нового Південного Уельсу Лекса Дональдсона, який проаналізував основні парадигми, що малюють сучасних менеджерів у все більш негативному світлі. Він дослідив п'ять основних сучасних організаційних теорій США. Кожна з цих теорій підлягає критичному розгляду, і виявляє серйозні проблеми в теоретичній узгодженості і в емпіричній достовірності. Л. Дональдсон прийшов до висновку, що поле менеджменту можливо реінтегрувати через «анти-менеджмент», взявши теорію структурних випадковостей як основну теорію та додавши до неї вибіркові пропозиції з нових парадигм [3].

Американські прибічники анти-менеджменту Кеннет Клок та Джоан Голдсміт вважають, що тейлорівський менеджмент вичерпав себе.

Все частіше проголошуються думки, що принципи наукового менеджменту наразі стали рецептом катастрофи [6].

Варто відзначити зростання новітніх форм «анти-менеджменту» які кореспондуються з антропологічними, ментальними, історичними характеристиками, опорою на традиційну культуру, етику та мораль регіонів (орієнтація на «північний» «східний» тип мислення). Це нормально, але не для

України. Так вважає наш північний агресор. Почувши про концепт провідництва в соціальному управлінні, відразу переводить розмову на «бендерівське коріння» ідеї.

Наші дослідження приводять до висновку, що за реальної невизначеності та надлишковості сучасного освітнього простору зростає феномен функціональної управлінської ентропії у закладах освіти, який візуалізується через втрату мотивації, інноваційних прагнень, накопиченню нереалізованого невимовного знання. Зміни, за таких умов, набувають манікюрних масштабів. Також більшість дослідників культивують думку, що анти-менеджмент повинен набувати форм антиентропійної побудови організації (здатної протистояти хаосу) як за структурою так і за функціями; подолати невизначеність та непередбачуваність. Ентропія, по суті, являє собою ступінь незворотності, неідеальності, міру дисипації (розсіювання), міру інфляції (знецінення) управлінської діяльності в сенсі її ефективної результативності. Якщо менеджмент не протидіє дезорганізації, він набуває форму антименеджменту, тобто. його відсутності.

Дискурс стосовно сутності «анти-менеджменту» надзвичайно коректний через відсутність радикальних пропозицій. Сучасна модель менеджменту є цілісним інтегрованим підходом до управління, говорить американський консультант з менеджменту Гері Хемел, її неможливо, заради критики, просто розбити на окремі елементи.

Звичайно, що має місце позиція, за якою анти-менеджмент розглядається у епатажній формі «Так далі неможна!». На думку *Joanne Dearlove* сформувався «міцний консенсус», думка, що адміністрування стабільною ситуацією – це вчорашній день, а організований за ієрархічним принципом менеджмент є проблематичним. Це свого роду антименеджмент, тобто заперечення класичного менеджменту [2].

Найбільш відомою, примітивною та поширеною формою антименеджменту є дезорганізація (апогей – нестабільність або навіть розвал організації). Класифікація керівників дезорганізаторів виділяє несвідомого дезорганізатора, свідомого дезорганізатора та балансуючого дезорганізатора. Як не дивно, однією з найважливіших причин опору змінам в освіті є корпоративна культура. Це пов'язано з тим, що вона виконує стабілізуючу, охоронну функцію для організації, але в той же час і перешкоджає проведенню змін. Професор університету Айова Джеймс Ліфам (*James Liphart*) пише, що керівника закладу освіти можна трактувати як стабілізуючу силу... [5]

Менеджмент освіти, невизнаний в законодавчому полі національної освіти, ще не набрав парадигмальних характеристик і часто викладається у закладах вищої освіти в конотаціях «управління» та «керівництва».

До анти-менеджменту можна віднести «наукові» спроби подолання людської природи засобами гуманітарних впливів та намагання повторити їх ресурсами штучного інтелекту.

Настав час для позитивної радикалізації, яка відповідатиме масштабам виклику. Науковці управління що прагнуть анти-менеджменту мають застосувати три радикальні практики:

- нам потрібно мислити антипарадигмально, піддавати сумніву прийняту як належне, але нежиттєздатну логіку управління;
- ми повинні наважитися на практику «громадянської непокори» нестійким практикам менеджменту у нашій сфері впливу;
- нам потрібно брати участь у перформативній політиці, володіючи нашою академічною владою, щоб формувати менеджмент, більш стійкий до реалій.

Це треба прискорити, адже 88% цілей сталого розвитку ООН (Глобальні цілі людства), включаючи трансформації освітнього менеджменту все ще не виконуються. Для досягнення цих цілей у кожному контексті необхідні творчі підходи, ноу-хау, технології та фінансові ресурси всього суспільства.

Цікавими видаються нам думки американських та англійських теоретиків менеджменту (Л. Дональдсон, Р. Нортон, Д. Райнеке, Д. Грем, К. Гібсон). Адаптивний підхід, якому ми досі віддавали перевагу, не дав очікуваних результатів результатів, необхідних для ефективного подолання криз і досягнень бізнесу та освіти. Він заслуговує лише на назву «трансформаційний». Однією з особливостей, яка не повною мірою враховується реформаторами, є так звана успадкованість (*legacy*) наукового менеджменту. Науковий менеджмент впродовж ста років посідав місце економічної та управлінської релігії в людській цивілізації. Багато людей, особливо старшого покоління, звикли до системного підходу в роботі, чіткої та зрозуміло ієрархії, можливості перекладати відповідальність на керівництво. На жаль відсутні очевидні «технології» швидкої заміни різноманітних ідей наукового менеджменту на «шось» нове. Необхідно використати накопичувальний процес. І хоча ця практика управління здається старомодною, у неї є як переваги, так і недоліки.

Потрібен радикальний, неординарний підхід, який дозволить відійти від прийнятої як належної логіки, практик і соціальних структур бізнесу та менеджменту, коли вони стоять на шляху сталого, відповідального та етичного управління.

Теорія перформативності (Джудіт Батлер) пропонує розглядати спонтанні зібрання науковців, дослідників, практиків на конференції, симпозіуми, форуми як своєрідні соціальні перформанси, що суттєво змінюють домінуючі дискурси традиційного менеджменту. Звичайно, необхідно максимально посилити значення вже запроваджених альтернативних методів управління та підвищити їх шляхом публікацій, або нормативно передбачити та написати про те, як можуть виглядати завтра утопічні та фантомні сьогодні альтернативи.

Можлива публічна дискредитація та піддання сумніву прийнятих як належне «безвідповідальних», нестабільних або неетичних методів управління.

Можна працювати в ролі консультантів із політики та теорії менеджменту, щоб спільно створювати явні та неявні, нові неформальні

правила, які готують ґрунт для впровадження альтернативних методів управління. Роблячи це, ми можемо допомогти перетворити радикально руйнівні принципи відповідального управління з утопічної та нереалістичної альтернативи на реалізовану та практичну нову норму.

Глобальний стан невизначеності ускладнює прогностику проєкцій трансформації менеджменту освіти у XXI столітті. На нашу думку реальними можуть бути такі напрямки декомпозиції проблеми:

1. Парадоксальний (неочікуваний, ще вчора – незрозумілий) варіант розвитку реальності світового та національного простору освіти. Наразі наукові дослідження виходять із візій системи ХХ століття. У 1996 р. Жак Делор у доповіді ЮНЕСКО «Освіта: прихований скарб» проголосив імперативні ідеї розвитку освіти у XXI ст., але не зміг передбачити випереджальності ідеї компетентності, яка опанувала систему вже у 2000 році. Мова йде про глобальний менеджерський інсайт.

2. Прийняття та піднесення ролі і місії ірраціонального мислення науковців, менеджерів освіти, педагогів у творенні нових цінностей та конструктів галузі освіти; прийняття освіти, диверсифікованої до меж потреби творців та споживачів освітніх благ, послуг. Максимальний акцент на приховані, резервні можливості людини, неявні, невимовні знання, інсайт, вміння виходити за «горизонт», за межі будь-яких довільно встановлених табу. Розвиток латерального та сценарного мислення.

3. Відповідно до ідей Т. Куна про цикли розвитку наукових парадигм, можливе постійне наповнення реальної парадигми менеджменту освіти новітніми здобутками, адаптація її до реалій сучасності, аби вона не перетворилася на іншонауку, повну протилежність первинному задуму вчених.

4. Криза в управлінні розвитком освіти з точки зору синергетичного циклу є закономірною стадією цього циклу. Для досягнення мрії, писав Ф. Ніцше, потрібен хаос [8].

Ми звернулися до штучного інтелекту з питанням «Чи має менеджмент освіти майбутнє?». ChatGPT видав мудру і толерантну відповідь «Світ освіти постійно розвивається, зустрічаючись з новими викликами та можливостями. Ефективний менеджмент освіти стає ключовим фактором у забезпеченні стійкості та успішності системи освіти в майбутньому».

Список використаних джерел:

1. Cloke K., GoldSmith J. The End of Management and the Rise of Organizational Democracy. – New York: Jossey Bass, 2002. – 300 p.
2. Dearlove J. Fundamental changes in institutional governance structure: the United Kingdom // Higher Education Policy. – Vol. 11. – № 1. – 1998. – P. 111
3. Donaldson Lex. The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. The Academy of Management Review Vol. 15, No. 3 (Jul., 1990), pp. 369-381 p.
4. Laszlo Ervin. Science and the Reenchantment of the Cosmos: The Rise of the Integral Vision of Reality 2005. 217 p.

5. Lipham James. Leadership and Administration. Executive Review; v3 n8 May -1983. P. 122.

6. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. С. 524

7. Кун Т. Структура наукових революцій. Київ : PORT-ROYAL, 2001. 228 с.

8. Ясперс К. Психологія світоглядів / пер. з нім. О. Кислюк, Р.Осадчук. Київ : Юніверс, 2009.

Боднар Оксана Степанівна,
*докторка педагогічних наук, професорка,
професорка кафедри педагогіки та
менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний
університет імені Володимира Гнатюка,
(м. Тернопіль)*

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ КРІЗЬ ПРИЗМУ НАУКОВИХ ІДЕЙ ЄВГЕНА ХРИКОВА

Сучасна система освіти України функціонує в умовах воєнного стану, що зумовлює високий рівень невизначеності та постійної загрози для стабільності освітнього процесу. Заклади освіти змушені адаптувати свою діяльність до складних соціальних, безпекових та організаційних викликів, забезпечуючи безперервність навчання й управління. У таких умовах особливої актуальності набуває ризик-менеджмент як інструмент передбачення, аналізу та мінімізації можливих загроз у функціонуванні освітніх організацій. Ефективність управлінських рішень керівників значною мірою залежить від їхньої здатності ідентифікувати ризики, оцінювати їх вплив та розробляти адаптивні стратегії реагування.

Осмислення управлінських процесів крізь призму наукових ідей Євгена Хрикова дозволяє поглибити методологічні засади управління закладом освіти в умовах сучасних викликів і невизначеності. Учений наголошував на специфічних характеристиках управлінської діяльності, зокрема на її спрямованості на забезпечення системної цілісності функціонування як педагогічної системи, так і системи управління. Він підкреслював, що «управління – це діяльність, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових і матеріально-фінансових умов для реалізації мети навчального закладу» [2, с. 87]. Таким чином, ключовою є ідея, що керівник управляє не стільки людьми, скільки умовами функціонування освітньої системи.

Функції управління як базові види діяльності відображають логіку цілісного циклу: планування, організацію, мотивацію, контроль і корекцію.

Управління, як циклічний процес прийняття та реалізації рішень, є важливим для врахування ризиків у закладі освіти, оскільки кожен етап супроводжується потенційними загрозами. Ефективне управління передбачає прогнозування ризиків, забезпечення адаптивності під час реалізації рішень і своєчасну корекцію діяльності на основі контролю.

Ідея інтеграції діяльності педагогів підкреслює необхідність узгодженості дій усіх учасників освітнього процесу. Саме інтеграція забезпечує цілісність педагогічного процесу та мінімізує ризики фрагментарності управління. В умовах закладу загальної середньої освіти інтеграційний підхід сприяє ефективній комунікації, координації та колективному прийняттю управлінських рішень.

Вагоме значення мають праці Євгена Хрикова для становлення українського ризик-менеджменту в освітньому просторі. Серед основних концептуальних положень ризик-менеджменту в науковій спадщині Євгена Хрикова [3] можна виокремити наступні:

Концепція невизначеності управління: ризик розглядається як об'єктивна та невід'ємна характеристика управлінської діяльності, що виникає внаслідок прийняття рішень в умовах невизначеності, варіативності та альтернативності управлінських дій.

Концепція ризику як управлінського виклик: ризик, з точки зору автора, інтерпретується як сукупність потенційних загроз і викликів, що потребують своєчасного виявлення та подолання в процесі функціонування організації в освіті.

Системна концепція ризик-менеджменту означає, що ризик-менеджмент трактується як цілісна, інтегрована система управління, яка охоплює всі рівні діяльності закладу освіти (стратегічний, тактичний, операційний) та забезпечує узгодженість управлінських впливів, тобто: інтегрує ризик-менеджмент у стратегічне планування, забезпечує стійкість розвитку закладу та мінімізацію впливу дестабілізуючих факторів.

Концепція стратегічної спрямованості ризик-менеджменту означає, що управління ризиками орієнтоване на забезпечення досягнення стратегічних цілей закладу освіти шляхом попередження, мінімізації або нейтралізації чинників, що перешкоджають розвитку організації.

Процесно-циклічна концепція управління ризиками забезпечує динамічний характер ризик-менеджменту, дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії та підтримувати стабільність освітньої системи, оскільки ризик-менеджмент має безперервний циклічний характер і реалізується через взаємопов'язані етапи: ідентифікацію (передбачення) ризиків, їх аналіз, моніторинг та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Концепція превентивного управління орієнтована на попередження ризиків через їх прогнозування, запобігання та зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій, сприяє підвищенню адаптивності та гнучкості управління закладом освіти. Управління ризиками передбачає не лише

реагування на вже наявні проблеми, а й їх попередження через прогнозування можливих загроз і формування механізмів їх запобігання.

Інтегративна концепція управління діяльністю закладу освіти забезпечує комплексний підхід до управління розвитком закладу освіти, підсилює взаємозв'язок між якістю освіти, ресурсним забезпеченням і кадровою політикою. Ризик-менеджмент виступає інтегруючим механізмом, що поєднує різні напрями управління (якість освіти, кадрову політику, освітній процес, ресурсне забезпечення) в єдину систему забезпечення стабільного розвитку.

Варто підкреслити, що у вітчизняній педагогічній науці 2016 року проблематика ризик-менеджменту в освіті перебувала на етапі становлення. Її теоретичні засади формувалися у працях Є. Хрикова, який обґрунтував управління як діяльність в умовах невизначеності, а також у дослідженнях С.Хаджираєвої [2], де акцентовано увагу на підготовці менеджерів освіти до управління ризиками.

У праці Є. М. Хрикова (1997) [4], присвяченій теоретико-методологічним засадам моніторингу якості освіти, закладено підґрунтя для формування сучасного ризик-менеджменту в освіті. Автор обґрунтовує моніторинг як безперервний, системний і прогностично орієнтований процес, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень у функціонуванні освітньої системи. Такі положення фактично відповідають ідеям превентивного управління ризиками, оскільки дозволяють ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати їх вплив на якість освіти. Моніторинг у цьому контексті виступає інформаційною основою прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

На сьогодні, ризик-менеджмент в освіті презентований значною кількістю досліджень. Ризик-менеджмент є інтегрованим у загальну систему управління закладом освіти, а не існує як окрема управлінська процедура, особливо в умовах воєнного стану. Управління ризиками спрямоване не лише на реагування на проблеми, а й на їх попередження, що підвищує стабільність функціонування освітньої організації. Наприклад, В.А.Анісімов пропонує матрицю управління ризиками, яка дозволяє розробити та реалізувати комплексну систему ризик-менеджменту у закладі освіти, інтегровану у внутрішню систему забезпечення якості освіти. Ця система передбачає системну ідентифікацію ризиків; визначення управлінських стратегій реагування; дієві механізми моніторингу та зворотного зв'язку; освітній компонент, спрямований на формування культури відповідального ставлення до ризиків [1]

Отже, наукові напрацювання Євгена Хрикова створюють теоретико-методологічну основу для осмислення ризик-менеджменту як невід'ємного компонента управління закладом освіти в умовах невизначеності. Вони дозволяють розглядати управлінську діяльність як циклічний процес прийняття рішень, що передбачає постійне врахування ризиків та альтернатив розвитку. Запропоновані підходи сприяють формуванню системного бачення

ризик-менеджменту як інтегрованої складової внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Їх використання забезпечує перехід від ситуативного реагування до превентивного управління ризиками, що підвищує стійкість і адаптивність закладу освіти.

Список використаних джерел:

1. Анісімов В.А. Ризик-менеджмент закладів загальної середньої освіти в умовах трансформаційних процесів: управлінський аспект. *Управління змінами та інновації*, (15), 97-100. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-15>. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/254/246>
2. Хаджирадєва С. К., Черненко Н. М. Теорія і практика управління закладами освіти. К.: Освіта, 2013. 184 с.
3. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Ч.1. / Є.М.Хриков. Х.: ФОП Андреев К.В., 2016. 354 с. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/011_1398.pdf
4. Хриков Є. М. Теоретико-методологічні засади моніторингу якості освіти. *Освіта і управління*. 1997. № 1. С. 77–85.

Плетньова Катерина Юріївна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D3
«Менеджмент» (Управління закладом
освіти),
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

Володавчик Вікторія Сергіївна,
*кандидатка педагогічних наук, доцентка
кафедри публічної служби й управління
навчальними закладами,
Державний заклад «Луганський
національний університет імені Тараса
Шевченка»,
(м. Лубни)*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У ВЗАЄМОДІЇ З МІСЦЕВОЮ ГРОМАДОЮ

Сучасні заклади освіти функціонують у динамічному середовищі, де ключову роль відіграє взаємодія з місцевою громадою. Маркетинг освітніх послуг перестає бути лише інструментом просування і дедалі більше

перетворюється на механізм формування партнерських відносин, довіри та соціальної відповідальності. Інноваційні підходи до маркетингу дозволяють закладам освіти не лише залучати абітурієнтів, а й активно інтегруватися у життя громади, сприяючи її розвитку.

В українському науковому просторі проблематика маркетингу в освіті розглядається багатовекторно: від управлінських механізмів до брендингу та цифрових стратегій. Зокрема, А. Косенка та співавторів [3] підкреслюють значення маркетингових стратегій просування освітніх послуг для формування бренду закладу. Окремо, роботи Ю. Ольвінської, Д. Маринова та Б. Чобан [4] зосереджені на оцінюванні ефективності маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки. Водночас аспекти взаємодії закладів освіти та територіальних громад отримали належну увагу у працях Н. Васиньової, В. Володавчик, О. Кравченко, Є. Хрикова [1; 2], де підкреслюється потенціал партнерства у вирішенні проблем регіонального розвитку та формуванні стійких освітніх стратегій.

Мета розвідки – окреслити практичні інструменти інноваційного маркетингу закладу освіти у взаємодії з громадою.

Маркетинг у сфері освіти охоплює комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб здобувачів освіти, батьків, роботодавців та громади загалом. Інноваційні підходи включають використання цифрових технологій, соціальних мереж, інтерактивних платформ, а також розвиток соціально орієнтованих програм. Важливим є перехід від традиційної моделі «заклад – студент» до моделі «заклад – громада», де освітня установа виступає активним учасником соціально-економічних процесів [2–4].

Практичними інструментами інноваційного маркетингу виступають:

1. Цифрові комунікації – створення онлайн-платформ для взаємодії з громадою, використання соціальних мереж для інформування та залучення.
2. Соціальні проекти – участь закладу освіти у волонтерських та громадських ініціативах, що формує позитивний імідж.
3. Партнерство з бізнесом та органами влади – спільні програми стажування, освітні проекти, підтримка місцевих ініціатив.
4. Інтерактивні заходи – проведення «днів відкритих дверей», круглих столів, форумів, що сприяють відкритості та прозорості.
5. Інноваційні освітні продукти – впровадження програм, які відповідають потребам громади (курси з цифрової грамотності, підприємництва, екології).

Маркетинг закладу освіти трансформується з допоміжного інструменту комунікації у важливий елемент стратегічного управління розвитком освітнього закладу [4].

Заклад освіти, який активно співпрацює з місцевою громадою, отримує низку переваг:

- підвищення довіри та лояльності;
- формування позитивного іміджу;
- залучення додаткових ресурсів;

— розвиток соціальної відповідальності студентів і викладачів.

Маркетинг у взаємодії з громадою стає не лише інструментом просування освітніх послуг, а й важливим чинником сталого розвитку і залежить від ступеня й способу його адаптації до постійно змінних зовнішніх умов.

Таким чином, інноваційні підходи до маркетингу закладу освіти у взаємодії з місцевою громадою забезпечують новий рівень комунікації, партнерства та соціальної інтеграції. Вони дозволяють закладу освіти бути не лише постачальником знань, а й активним учасником розвитку громади, що відповідає сучасним викликам і потребам суспільства, підвищуючи його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Васиньова Н., Володавчик В. Проектна взаємодія закладів вищої освіти та територіальних громад як чинник розвитку soft skills майбутніх фахівців. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*, 86(1), 64–77. <https://doi.org/10.28925/2412-0774.2026.1.5>
2. Взаємодія закладів вищої освіти з територіальними громадами : монографія / уклад. О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 127 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/9834> (дата звернення: 23.03.2026).
3. Косенко А. В. та ін. Маркетингова стратегія просування освітніх послуг як засіб формування бренду навчального закладу. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 14–21. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1910/1792> (дата звернення: 23.03.2026).
4. Ольвінська Ю. О., Маринов Д. М., Чобан Б. Е. Оцінювання маркетингових стратегій освітніх закладів в умовах цифрової економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. (28). 2026. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18996271>

Жукова Анна Робертівна,
професорка кафедри іноземних мов
Національної академії сухопутних
військ імені гетьмана Петра Сагайдачного,
(м. Львів)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ

У сучасних умовах глобалізації, розвитку міжнародного військового співробітництва та участі України у спільних операціях із країнами-

партнерами особливого значення набуває формування іншомовної комунікативної компетентності військових фахівців. Ефективна професійна взаємодія в багатонаціональному середовищі вимагає високого рівня володіння іноземною мовою, перш за все англійською, як мовою міжнародного військового спілкування. З огляду на це, вагомим інструментом підвищення якості мовної підготовки стає штучний інтелект.

Іншомовна комунікативна компетентність військових фахівців є складним, інтегральним утворенням, яке виходить за межі суто лінгвістичних знань. Вона визначається як сукупність лінгвістичного, мотиваційного, службово-діяльнісного, когнітивного, емоційного та соціокультурного компонентів [2, с. 41]. Таке поєднання формує синергію навичок, знань та вмінь, що дає можливість курсанту не тільки коректно висловлюватись, але й функціонально та інтерактивно спілкуватися в різноманітних соціальних і професійних контекстах [5].

Для розвитку іншомовної комунікативної компетентності важливе значення мають технології штучного інтелекту, які поступово стають інструментом підвищення ефективності навчання, контролю знань й автоматизованого оцінювання. Насамперед, слід зауважити, що використання штучного інтелекту у формуванні іншомовної комунікативної компетентності дає можливість індивідуалізувати навчальний процес, зробити його більш динамічним та реалістичним. На основі алгоритмів машинного навчання сучасні освітні платформи можуть здійснювати аналіз вимови, граматики, словникового запасу і пропонувати персоналізовані завдання відповідно до рівня підготовки слухача. Особливо актуально це для військових фахівців, які працюють у стресових або часово обмежених умовах, коли традиційне навчання не завжди ефективне [3, с. 68–78]. Системи адаптивного навчання, створені із застосуванням штучного інтелекту, спроможні визначати слабкі сторони мовця, прогнозувати прогрес та формувати індивідуальні траєкторії навчання, що сприяє досягненню рівнів мовної компетентності відповідно до вимог STANAG 6001 [7, с. 197–198].

Як зауважують Д. Пермяков та В. Козак, штучний інтелект є потужним інструментом для формування комунікативної компетентності, необхідної майбутнім офіцерам в умовах міжнародної інтеграції. Його подвійна роль робить його незамінним для інтенсифікації освітнього процесу, особливо в умовах часових обмежень, характерних для закладів військової освіти. З одного боку, технології на основі штучного інтелекту, такі як системи розпізнавання мовлення та розмовні агенти, гарантують розвиток практичних навичок через інтерактивну практику, а з іншого – вони формують психологічну готовність до комунікації, підвищуючи самоефективність курсантів та знижуючи рівень тривожності [4, с. 218].

Окрім формування навичок, за словами Є. Тимошенко, штучний інтелект може бути корисним для оцінювання іншомовної компетентності. Алгоритми автоматичного розпізнавання мовлення та аналізу тексту здатні здійснювати оцінювання за головними параметрами STANAG, наприклад, говоріння,

слухання, читання та письмо. Такі системи можуть оперативно перевіряти точність, логічність, граматичну правильність, а також швидкість реагування. У цьому контексті слід підкреслити, що штучний інтелект не повинен повністю замінити викладача, а тільки допомагати йому здійснювати об'єктивне оцінювання та забезпечувати зворотний зв'язок. Людський фактор залишається важливим, особливо під час оцінки адекватності спілкування в міжкультурному середовищі та в умовах оперативного прийняття рішень [6, с. 424 –425]. До того, ж застосування штучного інтелекту потребує чіткої методичної регламентації. Викладач має визначати межі його використання, забезпечувати дотримання принципів академічної доброчесності й формувати критичне ставлення курсантів до цифрових джерел інформації. Штучний інтелект повинен виступати інструментом підтримки освітнього процесу, а не заміником самостійної пізнавальної діяльності [1, с. 324].

Отже, штучний інтелект є ефективним та перспективним інструментом формування іншомовної комунікативної компетентності військових фахівців, що дозволяє суттєво підвищити якість мовної підготовки в умовах сучасних викликів. Його використання забезпечує індивідуалізацію навчання, розвиток практичних мовленнєвих навичок, моделювання реальних професійних ситуацій та об'єктивне оцінювання рівня сформованості компетентностей відповідно до міжнародних стандартів. Водночас застосування технологій штучного інтелекту має здійснюватися у поєднанні з традиційними методами навчання, під методичним супроводом викладача та з урахуванням вимог інформаційної безпеки й академічної доброчесності.

Список використаних джерел:

1. Бужикова Т. Сучасні підходи до цифровізації іншомовної освіти курсантів у системі вищої військової освіти. *Мова – кордон національної безпеки*: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції 20 лютого 2026 року. Львів, 2026. С. 322–325.
2. Красник М. Інтеграція засобів інформаційно-комунікаційних технологій навчання у формуванні комунікативної компетентності курсантів. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 2. С. 40–47.
3. Пацурія Н. Упровадження технологій штучного інтелекту в забезпечення національної безпеки та обороноздатності України: правові проблеми і перспективи повоєнного періоду. *Право та інновації*. 2023. С. 68–78.
4. Пермяков Д. С., Козак В. Роль штучного інтелекту у розвитку комунікаційних компетентностей курсантів. *Проблеми ефективності професійної мовної комунікації в умовах інформаційної агресії*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю (м. Київ, 28 листопада 2025 року). Київ: Київський інститут Національної гвардії України, 2025. С. 217–219.
5. Совгар О. М. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій при формуванні іншомовної компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Том

85. № 5. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/4442> (дата звернення: 27.03.2026).

6. Тимошенко Є.А. Правова природа штучного інтелекту: перспективи і проблеми. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 424–425.

7. Усата Я., Головка О., Усата Я., Головка О. Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) для формування та оцінювання іншомовної комунікативної компетентності фахівців сектору безпеки (на прикладі стандартів НАТО). *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця (НПК-2025)*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 грудня 2025 р., м. Суми, Україна. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2025. С. 197–199.

Куць Юлія Федорівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний Університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Соціальна політика як стратегічний напрям державного управління покликана забезпечувати реалізацію конституційних гарантій соціального захисту, формувати умови для гідного життя людини та підтримувати суспільну стабільність. Вона виступає не лише інструментом перерозподілу ресурсів, а й механізмом зміцнення соціальної згуртованості, довіри до публічної влади та національної стійкості. У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії проти України та запровадження правового режиму воєнного стану значення соціальної політики істотно зростає, оскільки саме вона стає ключовим чинником збереження людського потенціалу, підтримки вразливих категорій населення та забезпечення базових соціальних стандартів.

Воєнний стан спричинив глибокі трансформації соціально-економічного середовища, зміну структури соціальних ризиків та суттєве зростання навантаження на систему соціального захисту. Збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, сімей загиблих Захисників і Захисниць України, громадян, які втратили житло або джерела доходів, формує нові виклики для органів публічної влади. У таких умовах соціальний захист трансформується з відносно стабільного механізму підтримки у динамічну

систему кризового реагування, що поєднує функції компенсації втрат, соціальної адаптації, реінтеграції та відновлення.

Особливої ваги набуває реалізація політики соціального захисту на місцевому рівні, оскільки саме органи місцевого самоврядування забезпечують безпосередній контакт із громадянами та практичне втілення державних соціальних гарантій. Вони здійснюють адміністрування соціальних виплат і послуг, координують міжвідомчу взаємодію, залучають ресурси громадського сектору й міжнародних партнерів, адаптують загальнодержавні рішення до потреб конкретної територіальної громади. В той же час, обмеженість фінансових ресурсів, кадровий дефіцит, потреба в адаптації процедур до умов цифровізації, необхідність забезпечення надання послуг в умовах кризових ситуацій, що актуалізує проблему інституційної спроможності місцевих органів у сфері соціального захисту.

Державна політика у сфері соціального захисту є одним із головних напрямів цілісної державної політики та важливим чинником забезпечення життєвих потреб населення. Ця категорія міцно закріпилась у науковому світі фахівців галузей суспільних наук та існує поряд із такими видами політики держави, як державна молодіжна політика, державна політика інформатизації, державна економічна політика тощо [1, с. 95].

У сьогоdnішніх умовах соціальної напруги у суспільстві на фоні повномасштабного вторгнення, зростання бідності, рівня безробіття, вимушеного внутрішнього переміщення та інших проблем, науковці продовжують шукати механізми соціального захисту, форми і моделі підвищення добробуту населення. Державна соціальна політика в Україні спрямована на підвищення рівня та якості життя населення, надання соціальної підтримки особам і сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах, забезпечення гідної старості, рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, прав та інтересів дітей, сприяння їх вихованню у сімейному середовищі, сприяння інклюзії осіб з інвалідністю у суспільне життя [3].

Соціальний захист передбачає комплекс економічних та організаційно-правових заходів, що реалізуються інституціями соціального захисту населення. Він включає надання соціальних виплат, пільг, субсидій і соціальних послуг. Фінансування таких заходів здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги та інших джерел, дозволених чинним законодавством України.

Загалом соціальний захист населення в системі державної політики реалізує Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, яке є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Інституціями соціального захисту сьогодні є: Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, органи та установи, що належать до сфери його управління; Пенсійний фонд України та його територіальні органи; Національна соціальна сервісна служба та її територіальні органи; Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю та

його територіальні органи; місцеві органи виконавчої влади; органи місцевого самоврядування; інші надавачі будь-яких видів соціальної підтримки.

Згідно з Програмою діяльності Кабінету Міністрів України на 2025 рік, визначено модернізацію системи соціального захисту населення одним із ключових пріоритетів державної політики, а Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України працює над запровадженням нових підходів до соціального захисту населення, що гарантують кожній людині отримання соціальної підтримки з використанням сучасних цифрових інструментів, а також сприяють збереженню та розвитку людського потенціалу України. Серед пріоритетів діяльності держави щодо удосконалення соціальної політики є [3]: запровадження нової моделі пенсійної системи – перехід до єдиної прогнозованої пенсійної системи, що передбачає прямий зв'язок між сплаченими страховими внесками (ЄСВ), тривалістю їх сплати і розміром пенсії, трансформацію спеціальних пенсій у професійні пенсії, запровадження обов'язкової накопичувальної системи пенсійного забезпечення; боротьба з бідністю та оновлення соціальних стандартів – запровадження нового механізму базової соціальної допомоги та створення передумови для підвищення розміру прожиткового мінімуму у зв'язку з припиненням його використання як розрахункової одиниці; осучаснення засад соціального захисту передбачає правове врегулювання усіх видів відносин соціального захисту та сприяє впорядкованості, інтегрованості, доступності та консолідованості за змістом з урахуванням справедливості розподілу наявних ресурсів, а саме підготовлено проєкт Соціального кодексу України та розпочато його громадське обговорення; розвиток соціальних послуг – перехід від утримання закладів, які надають соціальні послуги, до оплати наданих соціальних послуг за принципом «гроші ходять за людиною», цифровізація сервісів у сфері соціального захисту та відкриття ринку соціальних послуг; перехід до адресної підтримки за потребами, а не за статусом – заміна однакових для всіх виплати, які залежать від статусу особи, на цільову допомогу, що визначається індивідуальною потребою (доходи, склад сім'ї, стан здоров'я дитини) та призначається автоматично через інформаційні системи; запровадження системної підтримки дітей і батьків у родині, які особливо її потребують, удосконалення підходів до забезпечення реалізації права кожної дитини на зростання в сімейному оточенні, а також створення системної підтримки осіб з інвалідністю з переходом від здійснення виплат людині за групою інвалідності до підтримки людини, яка втратила здатність до отримання заробітку, та вжиття заходів щодо підтримки її працевлаштування; протезування як подальший етап реабілітації (разом з МОЗ) – безперервний ланцюг медичної допомоги та соціальних послуг для проведення протезування – від ампутації до повернення до повсякденного життя після протезування; початок реалізації програми повернення українців додому – формування системи підтримки, яка полегшить українцям за кордоном повернення та інтеграцію в територіальні громади, починаючи із запровадження інформаційно-консультативних сервісів; розвиток послуг для прифронтових

територій – запровадження комплексу заходів додаткової підтримки населення, що проживає на прифронтових територіях.

Для забезпечення європейських стандартів функціонування інституцій соціального захисту, надання соціальних послуг, фінансової стабільності соціальної сфери, підвищення її прозорості та оптимізації її адміністративних видатків ухвалена Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [4]. Ця стратегія передбачає створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) як єдиної комплексної інформаційно-аналітичної системи соціальної сфери, що призначена для накопичення, зберігання та автоматичного оброблення інформації щодо соціального захисту населення, створена з урахуванням новітніх інформаційних та управлінських технологій, єдиних сучасних стандартів якості обслуговування заявників, можливостей вироблення ефективних організаційних і структурних рішень [2].

Крім того, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України дедалі більше цифровізує соціальну сферу та послуги для більшої доступності громадян, зростання ефективності роботи працівників органів соціального захисту, а також з метою усунення корупційних ризиків. Розвиток якісних соціальних послуг і відповідних сервісів є постійним пріоритетом державної соціальної політики, оскільки спрямований на профілактику чи подолання складних життєвих обставин, забезпечення соціальної справедливості та підтримку вразливих категорій громадян.

Наразі через електронний сервіс Дія можна отримати соціальні послуги щодо материнства і дитинства, усиновлення, опіки та піклування, працевлаштування, субсидій, пенсій, відомостей про трудову діяльність. Соціальні послуги через застосунок Дія можуть отримати внутрішньо переміщені особи, ветерани та учасники бойових дій, особи з інвалідністю та особи, які постраждали від аварії на Чорнобильській АЕС.

У сучасних умовах органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи, виконують ключову функцію щодо забезпечення соціальної стабільності, надання допомоги вразливим категоріям населення, координації гуманітарної підтримки та сприяння інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади. Попри розширення повноважень, органи місцевого самоврядування стикаються з низкою системних викликів, які ускладнюють ефективну реалізацію соціальної політики: нерівномірність бюджетної спроможності громад, особливо додаткове навантаження на місцеві бюджети значно зросло у зв'язку із введенням воєнного стану; нестача кваліфікованих фахівців у сфері соціальної роботи, особливо у сільських громадах, негативно впливає на якість і доступність соціальних послуг; недостатня цифровізація процесів ускладнює облік отримувачів соціальної допомоги, моніторинг потреб та оцінку ефективності програм; зростання соціального навантаження в умовах військової агресії – збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, сімей загиблих військовослужбовців створює додатковий тиск на реалізацію соціальної політики на місцевому рівні; проблема дублювання

повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що знижує ефективність управління.

Через дефіцит державного бюджету та повномасштабне вторгнення і запровадження воєнного стану, державні соціальні виплати не відповідають фактичним потребам осіб і сімей, які їх потребують. Тому державі потрібно трансформувати підходи до соціальної підтримки через забезпечення громадян певним рівнем доходу та дієвими інструментами для виведення їх із стану бідності (соціальні послуги, державні соціальні виплати, пільги тощо) чи складних життєвих обставин [5, с. 193].

Отже, соціальний захист населення є системоутворюючим елементом державної соціальної політики та невід'ємною складовою реалізації принципів соціальної держави. Його сутність полягає у формуванні та функціонуванні комплексної системи правових, економічних, організаційних і соціальних механізмів, спрямованих на мінімізацію соціальних ризиків, забезпечення соціальної безпеки та гарантування базових соціальних прав громадян. Ефективність соціального захисту населення визначається не лише обсягом фінансових ресурсів, а й рівнем інституційної спроможності держави, узгодженістю нормативно-правової бази та якістю управлінських рішень.

Воєнний стан зумовив суттєве зростання навантаження на систему соціального захисту, зокрема у зв'язку зі збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб, сімей, які втратили житло або джерела доходу, а також осіб, що потребують психологічної та соціальної реабілітації. У цих умовах органи місцевого самоврядування стали ключовими суб'єктами оперативного реагування на потреби населення, забезпечуючи координацію соціальних програм, організацію гуманітарної допомоги та функціонування соціальної інфраструктури. Вони виступають основним інституційним механізмом узгодження інтересів громади з управлінськими рішеннями, забезпечуючи практичну імплементацію державної соціальної політики на місцевому рівні. Через реалізацію власних і делегованих повноважень органи місцевого самоврядування формують умови для соціальної справедливості, доступності соціальних послуг і захисту прав людини, сприяючи розвитку відкритої, демократичної та соціально-орієнтованої системи управління. Таким чином, місцеве самоврядування виступає базовим суб'єктом забезпечення соціальної стабільності та реалізації соціального захисту населення в межах конкретної територіальної громади.

Список використаних джерел:

1. Денисенко К.В. Державна політика у сфері соціального захисту: аналіз понятійно-категоріального апарату. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 1. С. 95–101. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/download/311/306> (дата звернення: 07.03.2026).
2. Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 404. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.03.2026).

3. Програма діяльності Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/programa-diialnosti-kabinetu-ministriv-ukrayini.pdf> (дата звернення: 21.03.2026).

4. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2020 р. № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.03.2026).

5. Юник І.Г. Реалізація сучасної державної соціальної політики в Україні: основні проблеми та стратегічні пріоритети. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 187–194. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.27> (дата звернення: 07.03.2026).

Семенов Микола Анатолійович,
*кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри інформаційних
технологій та систем,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ЯК ПЕРЕТВОРИТИ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ НА ПРОСТІР ДЛЯ СОЦІАЛЬНОГО НАВЧАННЯ

У сучасних умовах цифровізації заклади освіти отримали широкий спектр цифрових інструментів, серед яких системи управління навчанням, онлайн-платформи, інтерактивні дошки, засоби тестування та відеокommunікації. Проте сама наявність цифрових технологій ще не гарантує підвищення якості навчального процесу. На практиці цифрові інструменти часто використовуються лише як засіб передачі завдань або організації тестування, тобто виконують функцію електронного аналога традиційних форм роботи. У зв'язку з цим ключового значення набуває не стільки вибір конкретного інструменту, скільки побудова ефективної педагогічної моделі навчання.

Проблематика соціального навчання та цифрових освітніх середовищ активно досліджується у міжнародній і вітчизняній науковій літературі. Основи конструктивістського підходу закладені у працях Жан Піаже [7], який обґрунтував роль соціальної взаємодії у когнітивному розвитку. Подальший розвиток ідеї соціального навчання знайшли у роботах Джерома Брунера [1; 16] та Альберта Бандури [8], зокрема у концепції навчання через спостереження та моделювання.

У цифрову епоху значний внесок зробили дослідники конективізму Джордж Сіменс[9-11], Стівен Даунс [3], які описують навчання як процес побудови мереж знань. Сучасні дослідження (П'єр Ділленбург [2; 12], Джеррі Стал [13-15], Діана Лорілард [5]) підкреслюють ефективність комп'ютерно-опосередкованого спільного навчання (CSCL) та необхідність проєктування навчальної взаємодії.

Окремий напрям становлять дослідження впливу штучного інтелекту на освіту, де акцент робиться на поєднанні персоналізації та соціальної взаємодії (Розалінд Лакін [6], Вейн Холмс [4], Беверлі Вулф [17]). Науковці наголошують, що найбільш продуктивними є гібридні моделі, де ШІ доповнює, але не замінює соціальні практики навчання.

Узагальнюючи, наукова література підтверджує, що ефективне цифрове навчання є соціально організованим, педагогічно спроектованим і технологічно підтриманим процесом. Тому констатуємо, що одним із перспективних підходів для побудови ефективної педагогічної моделі навчання в умовах цифровізації є соціальне навчання, що базується на взаємодії учасників освітнього процесу, спільному конструюванні знань та навчанні «рівний-рівному». Такий підхід сприяє формуванню важливих компетентностей, зокрема комунікативних навичок, критичного мислення, відповідальності та емпатії. Соціальне навчання має ґрунтовне теоретичне підґрунтя. Конструктивізм розглядає знання як результат активної діяльності учня, який осмислює матеріал через пояснення, обговорення та практичне застосування. Соціальний конструктивізм підкреслює значення взаємодії між людьми, діалогу та спільної діяльності у процесі навчання. Конективізм, своєю чергою, акцентує увагу на тому, що у цифрову епоху знання формується через мережу зв'язків між людьми, ресурсами та технологічними засобами.

Сьогодні існує низка типових помилок у використанні цифрових інструментів. Вони часто сприймаються лише як «електронний зошит», «місце здачі файлів» або формат онлайн-лекції без активної взаємодії. У таких умовах учні працюють ізольовано, не беруть участі в обговореннях і не створюють спільного результату, що свідчить про відсутність соціального навчання.

Для перетворення цифрових інструментів на повноцінне соціальне навчальне середовище доцільно використовувати засоби комунікації та обговорення, зокрема форуми, коментарі й тематичні дискусії. Важливо, щоб завдання орієнтували учнів не лише на відповідь учителю, а й на взаємодію між собою. Ефективним підходом є також організація командної роботи за допомогою спільних документів, презентацій та онлайн-дошок, у межах яких учні створюють спільний продукт. Окремого значення набуває створення ситуацій пояснення, коли учні презентують матеріал один одному, здійснюють взаємне коментування або готують відеопояснення. У такій моделі змінюється й роль учителя. Він перестає бути лише джерелом інформації та виконує функцію модератора й організатора навчального середовища: формулює проблему, спрямовує дискусію, допомагає структурувати знання та підтримує взаємодію між учнями.

Окрему увагу необхідно приділити впливу штучного інтелекту на соціальне навчання. З одного боку, існує ризик ізоляції учня, оскільки сучасні системи ШІ дозволяють миттєво отримувати відповіді та виконувати завдання без необхідності обговорення й колективного осмислення. Це може зменшувати потребу в аргументації, обміні думками та пошуку компромісів. З іншого боку, за правильного педагогічного проєктування штучний інтелект здатний посилювати соціальне навчання. Він може виступати каталізатором дискусії, пропонувати альтернативні точки зору, провокувати учнів до аргументації та критичного аналізу результатів. Крім того, ШІ може підтримувати процес рефлексії шляхом узагальнення ідей і демонстрації різних позицій, тоді як остаточне осмислення та прийняття рішень залишаються за учнями. За таких умов роль учителя трансформується у роль архітектора взаємодії, який проєктує завдання, що потребують обговорення, аргументації та спільного прийняття рішень.

Розширюючи наведені положення, слід наголосити, що соціальне навчання має прямий вплив на глибину засвоєння знань. Когнітивна психологія підтверджує, що знання, сформоване через пояснення іншим, є більш стійким. Взаємодія сприяє когнітивному процесу, стимулює мислення та пошук нових рішень. Крім того, сучасний ринок праці вимагає не лише предметних знань, а здатності працювати в команді, комунікувати, вирішувати комплексні проблеми. Відповідно, соціальне навчання виступає не лише ефективною педагогічною технологією, а й засобом формування ключових компетентностей XXI століття.

Цифрове середовище надає унікальні можливості для цього, оскільки:

- знімає просторові та часові обмеження;
- забезпечує фіксацію результатів взаємодії;
- дозволяє масштабувати співпрацю;
- інтегрує різні формати діяльності (текст, відео, візуалізація).

Отже, основне завдання полягає у педагогічній інженерії навчального процесу, де технології є лише інструментом реалізації методичної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Bruner J. S. Toward a theory of instruction. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1966. 176 p.
2. Dillenbourg P., Tchounikine P. Flexibility in macro-scripts for computer-supported collaborative learning. Journal of Computer Assisted Learning. 2007. Vol. 23, no. 1. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2007.00191.x>
3. Downes S. New Technology Supporting Informal Learning. Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence. 2010. Vol. 2, no. 1. URL: <https://doi.org/10.4304/jetwi.2.1.27-33>
4. Holmes W., Bialik M., Fadel C. Artificial intelligence in education. Data ethics : building trust : how digital technologies can serve humanity. 2023. P. 621–653. URL: <https://doi.org/10.58863/20.500.12424/4276068>

5. Laurillard D. Teaching as a Design Science. Routledge, 2013. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203125083>
6. Luckin R. Machine Learning and Human Intelligence: The Future of Education for the 21st Century. UCL IOE Press, 2018. 160 p.
7. Piaget J. The Psychology of Intelligence and Education. Childhood Education. 1966. Vol. 42, no. 9. P. 528. URL: <https://doi.org/10.1080/00094056.1966.10727991>
8. Pierce W. D., Bandura A. Social Learning Theory. Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie. 1977. Vol. 2, no. 3. P. 321. URL: <https://doi.org/10.2307/3340496>
9. Siemens G. Connecting. Complicity: An International Journal of Complexity and Education. 2007. Vol. 4, no. 1. URL: <https://doi.org/10.29173/cmpltct8765>
10. Siemens G., Matheos K. Systemic Changes in Higher Education. in education. 2012. Vol. 16, no. 1. URL: <https://doi.org/10.37119/ojs2010.v16i1.42>
11. Siemens G., Weller M. Monograph “The Impact of Social Networks on Teaching and Learning”. Introduction: Higher Education and the Promises and Perils of Social Networks. RUSC. Universities and Knowledge Society Journal. 2011. Vol. 8, no. 1. P. 156. URL: <https://doi.org/10.7238/rusc.v8i1.1076>
12. Social Robot Teaching as a Pathway to Children’s AI Literacy / C. Wang et al. HRI '26: 21st ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction, Edinburgh Scotland UK. New York, NY, USA, 2026. P. 599–603. URL: <https://doi.org/10.1145/3776734.3794465>
13. Stahl G. Computer Support for Collaborative Learning: Foundations for A CscL Community (cscL 2002 Proceedings). Lawrence Erlbaum, 2002. 755 p.
14. Stahl G. Global Intro to CSCL. Lulu Press, Inc., 2020.
15. Stahl G. How to Study Group Cognition. Analyzing Interactions in CSCL. Boston, MA, 2010. P. 107–130. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7710-6_5
16. Wood D., Bruner J. S., Ross G. THE ROLE OF TUTORING IN PROBLEM SOLVING. Journal of Child Psychology and Psychiatry. 1976. Vol. 17, no. 2. P. 89–100. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1976.tb00381.x>
17. Woolf B. P. Building intelligent interactive tutors: Student-centered strategies for revolutionizing e-learning. Amsterdam : Elsevier, 2009. 467 p.

Балабан Олег Костянтинович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
 рівня вищої освіти, Бердянський
 державний педагогічний університет,
 директор центру дитячо-юнацької
 творчості імені Є.М. Рудневої відділу*

ЗАКЛАДИ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ – ЦАРИНА GIG-ОСВІТИ

Концепція gig-освіти виходить за рамки традиційних освітніх моделей, акцентуючи на гнучкості, адаптивності та індивідуалізації навчального процесу. Ця парадигма відповідає на динамічні зміни ринку праці, де домінують проєктна діяльність, фріланс та тимчасова зайнятість. У контексті gig-економіки, де традиційні кар'єрні шляхи стають менш передбачуваними, зростає потреба у фахівцях, здатних швидко адаптуватися до нових вимог, володіти широким спектром компетенцій та постійно вдосконалювати свої навички. Gig-освіта передбачає формування таких компетенцій, як критичне мислення, креативність, комунікативні навички, вміння працювати в команді та самостійно приймати рішення.

Актуальність gig-освіти підкреслюється дослідженнями, які демонструють зростання інтересу до самоосвіти, навчання протягом життя та розвитку soft skills. Згідно з дослідженнями Всесвітнього економічного форуму [9], до 2025 року критичне мислення, креативність та вміння вирішувати складні проблеми увійдуть до топ-10 навичок, необхідних для успішної кар'єри. Це підтверджує необхідність переходу до більш гнучких та адаптивних освітніх моделей, які б відповідали потребам сучасного ринку праці.

У підручнику «Управління закладом освіти», видання Бердянського державного педагогічного університету за загальною редакцією В.В. Крижка та О.С. Боднар [1, с. 52] автори стверджують, що gig-освіта є неминучим етапом розвитку освіти, оскільки вона відповідає на виклики цифрової епохи та глобалізації. Вона підкреслює, що gig-освіта дозволяє кожній людині стати архітектором власного освітнього шляху, обираючи курси та програми, які відповідають її інтересам та потребам.

Професор Гарвардського університету Клейтон Крістенсен, автор теорії «disruptive innovation» [2], вважає, що gig-освіта є прикладом «руйнівної інновації», яка змінює традиційну систему освіти. Він стверджує, що gig-освіта дозволяє зробити освіту більш доступною, ефективною та індивідуалізованою.

Позашкільні заклади, завдяки своїй гнучкій структурі та різноманіттю напрямків діяльності, створюють оптимальні умови для розвитку gig-компетенцій. Вони пропонують широкий спектр освітніх програм, що дозволяє дітям та молоді обирати курси та гуртки відповідно до своїх інтересів та потреб. Індивідуальний підхід до кожного вихованця, можливість експериментувати та пробувати себе в різних видах діяльності, сприяють розвитку креативності, самостійності та відповідальності. Позашкільні заклади також забезпечують соціалізацію та адаптацію здобувачів

позашкільної освіти, розвиток їх комунікативних навичок та вміння працювати в команді, що є важливими складовими gig-компетенцій. У таблиці 1 наведені приклади гурткових занять та їх значущість для гіг-економіки, частиною якої є гіг-освіта.

Таблиця 1

Категорії позашкільних занять	Приклади занять	Ключові навички, що розвиваються	Актуальність для гіг-економіки
Спорт	Командні види спорту (футбол, баскетбол), індивідуальні види спорту (плавання, легка атлетика)	Командна робота, комунікація, дисципліна, тайм-менеджмент, лідерство, адаптивність	Середня (розвиває м'які навички, важливі для співпраці та самоорганізації)
Мистецтво	Музика, малювання, театр, ліплення, фотографія	Креативність, самовираження, дисципліна, увага, технічні навички (залежно від виду мистецтва)	Висока (для фрилансерів у креативних індустріях, розвиває інноваційне мислення)
Академічні клуби	Дебатний клуб, науковий гурток, мовний клуб, математичний гурток	Критичне мислення, розв'язання проблем, аналіз, дослідження, комунікація	Висока (розвиває аналітичні та дослідницькі навички, важливі для багатьох гіг-проектів)
Громадська діяльність	Волонтерство, екологічні ініціативи, соціальні проекти	Соціальна відповідальність, емпатія, комунікація, організація, лідерство	Середня (демонструє соціальну свідомість та здатність до співпраці)
Лідерські ролі	Учнівське самоврядування, керівництво клубами, організація заходів	Лідерство, комунікація, організація, прийняття рішень, відповідальність	Висока (важлива для самостійної роботи та управління проектами в гіг-економіці)
Технологічно орієнтовані заняття	Робототехніка, програмування, веб-дизайн, розробка ігор	Технічні навички, розв'язання проблем, креативність, логічне мислення	Висока (критично важлива для фрилансерів у сфері ІТ та цифрових технологій)
Підприємницькі проекти	Бізнес-клуби, стартап-ініціативи, ярмарки	Ініціативність, самостійність, фінансова грамотність, маркетинг, комунікація	Висока (безпосередньо готує до підприємницької діяльності в гіг-економіці)

Дослідження, проведені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [5], підтверджують, що позашкільна освіта відіграє важливу роль у розвитку soft skills та gig-компетенцій. Згідно з їхніми даними, діти, які

відвідують позашкільні заклади, демонструють кращі результати в тестах на креативність, критичне мислення та комунікативні навички.

Професорка Стенфордського університету Кэрол Двек, авторка теорії “mindset”, вважає, що позашкільні заклади створюють сприятливе середовище для розвитку “mindset growth” [4], тобто віри в те, що здібності можна розвивати через наполегливу працю та навчання. Вона підкреслює, що позашкільні заняття дозволяють дітям виходити за межі зони комфорту, пробувати нові речі та вчитися на помилках, що сприяє розвитку їхнього потенціалу.

Доктор Кен Робінсон, експерт з питань освіти та креативності, у своїй книзі “Out of Our Minds: Learning to be Creative” [6] стверджує, що позашкільні заклади є важливим інструментом для розвитку креативності та інноваційного мислення. Він підкреслює, що позашкільні заняття дозволяють дітям досліджувати свої інтереси, розвивати творчі здібності та знаходити нестандартні рішення проблем.

Позашкільна освіта відіграє ключову роль у розвитку soft skills, які є необхідними для успішної діяльності в умовах gig-економіки. Комунікація та співпраця, критичне мислення та вирішення проблем, креативність та інноваційність, самостійність та відповідальність – ці компетенції формуються та вдосконалюються в процесі позашкільних занять. Участь у проєктах, виконання творчих завдань, робота в команді, публічні виступи – все це сприяє розвитку soft skills, які є універсальними та застосовуються в будь-якій сфері діяльності. Ці навички є важливими для успішної комунікації та співпраці, які є ключовими складовими gig-компетенцій.

Професор Єльського університету Роберт Стернберг, автор теорії “successful intelligence” [8], вважає, що позашкільні заклади дозволяють розвивати практичний інтелект, який включає вміння адаптуватися до нових ситуацій, вирішувати проблеми та досягати цілей. Він підкреслює, що позашкільні заняття дозволяють дітям застосовувати свої знання та навички на практиці, що сприяє розвитку їхнього інтелектуального потенціалу.

Науковець Анджела Дакворт, авторка книги “Grit: The Power of Passion and Perseverance” [3], стверджує, що позашкільні заклади створюють сприятливе середовище для розвитку “grit”, тобто наполегливості та пристрасті до досягнення довгострокових цілей. Вона підкреслює, що позашкільні заняття дозволяють дітям розвивати свої інтереси, ставити перед собою складні завдання та наполегливо працювати для їх досягнення.

Використання сучасних цифрових технологій відкриває нові можливості для позашкільної освіти, роблячи її більш доступною, інтерактивною та ефективною. Онлайн-курси, вебінари, віртуальні екскурсії, майстер-класи, використання цифрових інструментів для творчості – все це дозволяє розширити освітній простір, зробити навчання більш цікавим та захоплюючим. Використання сучасних технологій також сприяє розвитку цифрової грамотності, яка є необхідною компетенцією в умовах цифрової економіки.

Професор Массачусетського технологічного інституту Мітчел Резнік, автор книги “Lifelong Kindergarten: Cultivating Creativity through Projects, Passion, Peers, and Play”[7], вважає, що цифрові технології дозволяють створити навчальне середовище, яке сприяє розвитку креативності, співпраці та навчання через гру. Він підкреслює, що цифрові інструменти дозволяють дітям створювати власні проекти, експериментувати та виражати свої ідеї, цифрові технології дозволяють зробити позашкільну освіту більш доступною для дітей з обмеженими можливостями, а також для тих, хто проживає у віддалених регіонах. Онлайн-платформи та віртуальні навчальні середовища дозволяють кожній дитині отримати якісну освіту, незалежно від її місця проживання чи фізичних можливостей. Використання гейміфікації та інтерактивних технологій у позашкільній освіті сприяє підвищенню мотивації учнів, розвитку їхніх когнітивних навичок та покращенню результатів навчання. Гейміфікація дозволяє зробити навчання більш цікавим та захоплюючим, а інтерактивні технології дозволяють створити навчальне середовище, яке відповідає індивідуальним потребам кожного учня.

Використання штучного інтелекту (ШІ) у позашкільній освіті відкриває нові можливості для індивідуалізації навчання. ШІ може аналізувати дані про успішність учнів, їхні інтереси та потреби, та на основі цього створювати індивідуальні навчальні плани. ШІ також може використовуватися для створення адаптивних навчальних матеріалів, які автоматично підлаштовуються під рівень знань кожного учня.

Одним з ключових напрямків розвитку gig-освіти в позашкільних закладах є створення індивідуальних освітніх траєкторій. Це передбачає розробку навчальних програм, які б враховували індивідуальні інтереси та потреби кожного учня, а також дозволяли їм обирати курси та заняття, які відповідають їхнім кар’єрним планам. Розвиток мережі онлайн-платформ для позашкільної освіти є ще одним важливим напрямком. Онлайн-платформи дозволяють зробити позашкільну освіту більш доступною для дітей та молоді, які проживають у віддалених регіонах, а також для тих, хто має обмежені можливості. Онлайн-платформи також дозволяють розширити спектр освітніх послуг, які пропонують позашкільні заклади. Залучення до викладання практиків з різних галузей є важливим аспектом gig-освіти. Практики можуть поділитися своїм досвідом та знаннями з учнями, а також допомогти їм розвинути практичні навички, які є необхідними для успішної кар’єри.

Важливим аспектом розвитку gig-освіти в позашкільних закладах є формування партнерств з бізнесом та іншими організаціями. Це дозволить залучити додаткові ресурси для розвитку позашкільної освіти, а також створити можливості для стажування та працевлаштування здобувачів позашкільної освіти.

Список використаних джерел:

1. Крижко В., Боднар О. Управління закладом освіти : підручник. 2-ге вид. Бердянськ : ВД "Освіта України", 2022. 506 с.

2. Christensen C. M., Review H. B. The clayton M. Christensen reader. Harvard Business Review Press, 2016. 224 p.
3. Duckworth A. Grit: the power of passion and perseverance. Ebury Publishing, 2016.
4. Dweck C. Mindset: the new psychology of success. Random House, 2006. 276 p.
5. OECD (2023). Is education losing the race with technology?: progress ai's in math and reading. Paris, : Educational Research and Innovation, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/73105f99-en> (date of access: 20.03.2025).
6. Out of our minds / ed. by S. K. Robinson. Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons, Inc., 2012. URL: <https://doi.org/10.1002/9780857086549> (date of access: 20.03.2025).
7. Resnick M. Lifelong kindergarten: cultivating creativity through projects, passion, peers, and play. MIT Press, 2018. 202 p.
8. Sternberg, Robert. (2023). Introduction: Intelligence, Creativity, and Wisdom—A Brief Intellectual History of the Theory and Research on their Interrelationships. 10.1007/978-3-031-26772-7_1.
9. The future of jobs report 2025. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (date of access: 20.03.2025).

Васиньова Надія Сергіївна,
*кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри публічної служби й
управління навчальними закладами,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка,
(м. Лубни)*

ВІДКРИТА НАУКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Відкрита наука, закріплена Будапештською ініціативою відкритого доступу (2002), визначає нову модель наукової комунікації, що ґрунтується на принципах прозорості, доступності та суспільної залученості [7]. Для України актуальність цієї проблематики зумовлена необхідністю підвищення якості та відтворюваності досліджень, розвитку академічної доброчесності, забезпечення зворотного зв'язку зі стейкхолдерами та інтеграції до міжнародного наукового простору. Проте концепція «Відкрита наука» має потенціал виступати не лише інструментом оптимізації наукових процесів, а й механізмом соціальної трансформації, що дозволяє університетам виконувати функції інноваційних хабів, центрів трансферу знань та агентів регіонального розвитку. Її впровадження сприяє формуванню партнерських моделей

співпраці між академічним середовищем, владою, бізнесом і громадянським суспільством, забезпечуючи сталість розвитку та зниження бар'єрів у доступі до знань.

В українському науковому просторі увага зосереджена на інституційних умовах впровадження відкритої науки, управлінських механізмах та забезпеченні академічної доброчесності (О. Бородієнко, І. Драч, В. Луговий, О. Петроє) [3; 8]. Праці Н. Васиньової, О. Кравченко, Є. Хрикова [2] підкреслюють потенціал взаємодії науки, публічної влади та територіальних громад у вирішенні проблем регіонального розвитку. Додатково Н. Васиньова та В. Володавич розглядають роль відкритої науки як інструменту трансформації взаємодії між університетами та територіальними громадами [1].

У світовій науковій літературі відкритій науці присвячено значний масив праць, зокрема дослідження R. Vicente-Saez, C. Martinez-Fuentes, M. Bertram, S. Parsons та ін., які аналізують її структурні компоненти – відкритий доступ до публікацій, відкриті дані, методи, громадянську науку та нові формати комунікації [6; 9–10].

Метою розвідки є обґрунтування ролі відкритої науки як інструменту трансформації взаємодії університетів і територіальних громад, а також інтеграції України до міжнародного наукового простору.

Концептуалізація відкритої науки як цілісного руху відбулася на початку ХХІ століття в умовах цифровізації науки. Ключовим етапом стало ухвалення Будапештської ініціативи відкритого доступу (2002), що закріпила принцип вільного доступу до наукових публікацій як основу сучасної моделі наукової комунікації [7]. Для України впровадження відкритої науки має особливе значення, адже воно сприяє інтеграції до міжнародного наукового простору, розвитку академічної доброчесності та формуванню партнерських моделей співпраці між університетами й територіальними громадами.

Відкрита наука розглядається як парасольковий термін, що охоплює відкритий доступ до публікацій і даних, відкриті освітні ресурси, прозорі та відтворювані дослідницькі процеси, громадянську науку та нові підходи до оцінювання наукової діяльності [8].

Додатково, у межах практик відкритих досліджень можуть застосовуватися інструменти, спрямовані на забезпечення прозорості та відтворюваності наукового процесу. До них належать попередня реєстрація дослідницьких планів і методологій, фіксація ключових параметрів наукових проєктів, а також використання відкритих протоколів та інших механізмів документування досліджень. Застосування таких підходів сприяє підвищенню надійності отриманих результатів, формуванню довіри до науки та інтеграції дослідницької діяльності у міжнародний простір відкритої науки.

Відкрита наука є потужним інструментом трансформації взаємодії університетів і територіальних громад, оскільки вона поєднує академічні, соціальні та управлінські виміри у єдину систему відкритого доступу до знань. По-перше, університети, впроваджуючи принципи відкритої науки,

забезпечують прозорість і відтворюваність досліджень, що формує довіру не лише академічної спільноти, а й місцевих громад та органів влади. Це створює підґрунтя для розроблення політик, заснованих на доказах, і практичного використання результатів досліджень у процесах регіонального розвитку.

По-друге, відкрита наука сприяє зниженню бар'єрів у доступі до знань, дозволяючи громадянам, підприємцям та місцевим органам влади брати участь у науковому процесі через громадянську науку та цифрові платформи. Такий підхід забезпечує спільне продукування знань і формування локальних рішень, що відповідають реальним потребам територіальних громад.

По-третє, університети, діючи як інноваційні хаби, інтегрують освітню, дослідницьку та соціальну місії, реалізуючи концепції «університету четвертого покоління» та «громадянського університету». Це дозволяє їм виступати агентами соціальних змін, підтримувати розвиток підприємництва та сприяти реалізації регіональних стратегій (EURASHE, 2024).

По-четверте, інституціоналізація відкритої науки у стратегічних документах університетів гарантує сталість партнерської взаємодії з громадами та інтеграцію досліджень у локальні програми розвитку. Нарешті, цифрова трансформація науки та комунікації розширює можливості відкритого діалогу між університетами, владою та суспільством, сприяючи швидкому поширенню знань і залученню громадян до досліджень.

Таким чином, відкрита наука забезпечує перехід від одностороннього трансферу знань до партнерської моделі співпраці, де університети й громади спільно формують дослідницькі запити, використовують результати науки для вирішення локальних проблем та інтегрують їх у стратегії сталого розвитку. Це робить відкриту науку ключовим чинником модернізації системи вищої освіти та регіонального розвитку України.

В Україні політика відкритої науки перебуває на етапі активного формування, проте її ефективність обмежується низкою системних проблем: інституційна слабкість:

- інфраструктурні бар'єри: обмежена кількість національних репозитаріїв, недостатня інтеграція з міжнародними платформами (Zenodo, OSF, re3data);

- відсутність чітких механізмів імплементації політики відкритої науки на рівні університетів та наукових установ;

- фінансування: низький рівень державної підтримки та відсутність стабільних грантових програм для розвитку відкритих даних і цифрових сервісів;

- кадровий та освітній аспект: недостатня обізнаність дослідників щодо принципів FAIR, відкритого рецензування та громадянської науки;

- культурні бар'єри: традиційна орієнтація на закриті моделі публікацій, низька мотивація до відкритого обміну результатами.

Водночас ухвалено низку стратегічних документів, що визначають рамки розвитку:

1. Національний план щодо відкритої науки затверджено урядом у 2023–2024 рр., він визначає принципи відкритості даних, публікацій та освітніх ресурсів [5];

2. Концепцію розвитку відкритої науки на 2024–2030 роки, що передбачає інтеграцію принципів відкритості у діяльність університетів та наукових установ [4]. Попри наявність стратегічних орієнтирів, практична реалізація політики відкритої науки в Україні потребує посилення інституційної підтримки, розвитку інфраструктури та підвищення рівня залученості дослідницької спільноти.

Основні напрями підвищення ефективності імплементації концепції «Відкрита наука»:

1. Інфраструктурний розвиток:

- розширення національних репозитаріїв наукових даних та публікацій;
- інтеграція українських репозитаріїв у міжнародні системи (OpenAIRE, Zenodo, EOSC).

2. Фінансова підтримка:

- запровадження грантових програм для відкритих практик (open access, open data);
- стимулювання університетів і дослідницьких інститутів до інвестування у відкриті ресурси.

3. Освітньо-комунікаційний компонент:

- підвищення рівня обізнаності дослідників щодо переваг відкритої науки;
- формування мотивації через тренінги, семінари, успішні кейси.

4. Інституційне закріплення:

- включення принципів відкритої науки до стратегічних документів університетів та наукових установ;
- розробка внутрішніх політик щодо відкритого доступу та управління даними.

Таким чином, відкриту науку можна розглядати як потенційно потужний інструмент трансформації, але її ефективність в Україні наразі обмежена системними викликами.

Відкрита наука є не лише інструментом підвищення якості досліджень, а й механізмом трансформації взаємодії університетів із територіальними громадами. Її вплив проявляється через відкритість доступу до знань, міждисциплінарність, відтворюваність, спільне використання інфраструктури, партнерську модель співпраці, інтеграцію в міжнародний простір, інституціоналізацію принципів та цифрову трансформацію комунікації. Університети, що впроваджують політику відкритої науки, стають агентами соціальних змін і регіонального розвитку, формуючи нові моделі взаємодії у форматі «університет – влада – бізнес – суспільство».

Список використаних джерел:

1. Васиньова Н., Володавчик В. Університетсько-громадська взаємодія у контексті імплементації концепції відкритої науки. *Наукові*

перспективи, 1(43). 2026. 1587–1600. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1\(43\)-1587-1600](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1(43)-1587-1600)

2. Взаємодія закладів вищої освіти з територіальними громадами : монографія / уклад. О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 127 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/9834> (дата звернення: 31.03.2026)

3. Драч І., Петроє О., Бородієнко О. Концепція розвитку відкритої науки в науковій організації. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. DOI: 10.31874/978-617-7486-53-3-2024.

4. Національна академія педагогічних наук України. Концепція розвитку відкритої науки на 2024–2030 роки. Київ: НАПН України, 2024. URL: <https://naps.gov.ua/ua/press/announcements/3373/> (дата звернення: 31.03.2026)

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України. Про затвердження національного плану щодо відкритої науки. Постанова № 892-р від 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/892-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 31.03.2026)

6. Bertram M. G. et al. Open science. *Current Biology*. 2023. Vol. 33, No. 15. P. 792–797. DOI: 10.1016/j.cub.2023.05.036.

7. Budapest Open Access Initiative. 2002. URL: <https://www.budapestopenaccessinitiative.org/read> (дата звернення: 08.01.2016)

8. EURASHE. Task Force Conclusions on Open Science. 2024. URL: <https://www.eurashe.eu/wp-content/uploads/2024/06/OSTF-Statement.pdf> (дата звернення: 01.04.2026)

9. Parsons S. et al. A community-sourced glossary of open scholarship terms. *Nature Human Behaviour*. 2022. Vol. 6, No. 3. P. 312–318. DOI: 10.1038/s41562-021-01269-4.

10. Vicente-Saez R., Martinez-Fuentes C. Open science now: A systematic literature review for an integrated definition . *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 88. P. 428–436. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.12.043

Сич Тетяна Володимирівна,
докторка педагогічних наук, професорка,
завідувачка кафедри публічної служби й
управління навчальними закладами,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
У КОНТЕКСТІ ВІДКРИТОЇ НАУКИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасний етап розвитку науки характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими глобалізацією, стрімким розвитком інформаційних технологій та ускладненням об'єктів дослідження. У цих умовах методологія наукових досліджень набуває особливого значення як система принципів і підходів, що забезпечують отримання достовірного знання.

Актуальність дослідження визначається тим, що традиційні методологічні підходи дедалі частіше не відповідають вимогам аналізу складних і динамічних явищ. Особливої уваги набуває проблема відтворюваності результатів досліджень, відома як «криза відтворюваності», що ставить під сумнів надійність частини наукових результатів [4; 6]. Це зумовлює необхідність перегляду методологічних засад та впровадження нових стандартів, орієнтованих на відкритість і прозорість наукового пізнання.

Метою статті є узагальнення сучасних тенденцій розвитку методології наукових досліджень у світовому науковому просторі.

Аналіз останніх публікацій свідчить про зростання інтересу до проблеми трансформації методології. Значна увага приділяється кризі відтворюваності та пошуку шляхів її подолання через впровадження відкритої науки, яка передбачає доступність даних і прозорість досліджень [6].

Важливим напрямом є розвиток міждисциплінарності, яка дозволяє інтегрувати знання різних галузей для вирішення складних проблем [3]. Також підкреслюється значення принципів FAIR, що забезпечують доступність і повторне використання наукових даних [12]. Українські дослідники зосереджують увагу на розвитку відкритого доступу через формування політик, створення репозитаріїв і врегулювання авторського права [Калюжна].

У світовому науковому дискурсі чітко простежується тенденція до поширення принципів відкритої науки. За результатами опитування European University Association, більшість університетів визнають її стратегічну важливість [10], що також підтверджується рекомендаціями UNESCO (2021) [13]. Це сприяє підвищенню довіри до науки та розвитку міжнародної співпраці.

Водночас у науковій спільноті ведеться дискусія щодо універсальності принципів відкритості. Підтримуючи ідеї прозорості досліджень, дослідники наголошують на обмеженості застосування критеріїв відтворюваності, особливо в якісних дослідженнях [8; 11]. Це свідчить про необхідність гнучкого підходу до оцінювання наукових результатів.

Суттєвим чинником трансформації методології є цифровізація науки. Використання великих даних і штучного інтелекту змінює методи дослідження, розширюючи їх можливості. Водночас ці технології мають амбівалентний характер: поряд із підвищенням ефективності вони створюють ризики, пов'язані з академічною доброчесністю, прозорістю алгоритмів і залежністю від технологій. Дослідження також фіксують стрімке зростання кількості публікацій з цієї тематики [5].

Важливою складовою сучасної методології є етичні аспекти досліджень. Етичні бар'єри пов'язані передусім із обміном і повторним використанням даних, причому якісні дані потребують особливої чутливості [9]. Водночас існує конфлікт між відкритістю даних і обов'язком захисту учасників дослідження [2]. У багатьох випадках етичні міркування можуть обмежувати можливості відкритого доступу до даних.

Сучасна методологія також характеризується розвитком міждисциплінарних підходів. Взаємодія наук сприяє перенесенню методів між галузями, що підвищує ефективність досліджень. Інтеграція кількісних і якісних методів забезпечує комплексність наукового аналізу [4].

Водночас актуальним є питання підготовки наукових кадрів. Попри розвиток відкритої науки, відповідні освітні програми ще не стали загальноприйнятими, що підтверджується дослідженнями German Reproducibility Network [7]. У цьому контексті важливим є формування нових підходів до навчання дослідників.

Серед викликів сучасної методології варто виділити ризик надмірної стандартизації, що може обмежувати творчість і різноманітність дослідницьких підходів. В українському контексті це також пов'язано з формальними вимогами до публікаційної активності, що інколи стимулює імітацію наукової діяльності.

Отже, сучасна методологія наукових досліджень розвивається у напрямі відкритості, міждисциплінарності та технологізації. Вона стає більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на забезпечення якості наукового знання. Водночас важливим завданням залишається збереження балансу між традиційними принципами науки та інноваційними підходами.

Список використаних джерел:

1. Калюжна Н. Упровадження принципів відкритого доступу в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*, 2023. Вип. 6(1). С. 149-159. <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.1.2023.283984>
2. Alexander S. M., Jones K., Bennett N. J. et al. Qualitative data sharing and synthesis for sustainability science. *Nature Sustainability*. 2020. Vol. 3, № 2. P. 81–88. DOI: 10.1038/s41893-019-0434-8.
3. Bonaventura M., Latora V., Nicosia V., Panzarasa P. The advantages of interdisciplinarity in modern science. *arXiv: Physics and Society*. 2017. 12. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1712.07910>
4. Cole N. L., Ulpts S., Bochynska A., Kormann E., Good M., Leitner B., Ross-Hellauer T. Reproducibility and replicability of qualitative research: an integrative review of concepts, barriers and enablers. 2024. Retrieved from osf.io/preprints/metaarxiv/n5zkw <https://doi.org/10.31222/osf.io/n5zkw>
5. Crompton H., Burke D. Artificial intelligence in higher education: the state of the field. *Int J Educ Technol High Educ*. 2023. 20, 22. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00392-8>

6. Dudda L., Kormann E., Kozula M. et al. Open science interventions to improve reproducibility and replicability of research: a scoping review. *Royal Society Open Science*. 2025. Vol. 12, No. 4. Article 242057. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsos.242057>
7. Kohrs F.E., Auer S., Bannach-Brown A., Fiedler S. et al. Eleven strategies for making reproducible research and open science training the norm at research institutions. *Elife*. 2023 Nov 23;12:e89736. doi: 10.7554/eLife.89736 .
8. Leonelli S. Rethinking Reproducibility as a Criterion for Research Quality. In L. Fiorito, S. Scheall, & C. E. Suprinyak (Eds.), *Research in the History of Economic Thought and Methodology*. 2018. Vol. 36, pp. 129–146). <https://doi.org/10.1108/S0743-41542018000036B009>
9. McLeod J., O'Connor K. Ethics, archives and data sharing in qualitative research. *Educational Philosophy and Theory*, 2021. 53(5), 523–535. <https://doi.org/10.1080/00131857.2020.1805310>
10. Morais R., Saenen B., Garbuglia F., Berghmans S., Gaillard V. From principles to practices: open science at Europe's universities. *2020-2021 EUA open science survey results*, 2021. version v1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4966025>
11. Penders B., Holbrook J. B., de Rijcke S. Rinse and Repeat: Understanding the Value of Replication across Different Ways of Knowing. *Publications*, 2019, 7(3), <https://doi.org/10.3390/publications7030052>
12. Singh R.K., Nagpal A., Jadhav A., & Madalli D.P. Assessment of FAIR (Findability, Accessibility, Interoperability, and Reusability) data implementation frameworks: a parametric approach. *ArXiv*, 2024. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2504.06268>
13. UNESCO Recommendation on Open Science. *UNESCO*. 2021. 34p. <https://doi.org/10.54677/MNMFH8546>

Бутенко Людмила Леонідівна,
*докторка педагогічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри педагогіки,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ФОРМУВАННЯ ЕПІСТЕМІЧНОЇ ГРАМОТНОСТІ ЯК СКЛАДНИК МЕТОДОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Актуальність дослідження епістемічної грамотності як складника методологічної підготовки майбутніх викладачів вищої школи зумовлена насамперед стрімкою трансформацією сучасного інформаційного середовища та кризою довіри до знання в епоху постправди. У контексті глобальної цифровізації та поширення когнітивних упереджень викладач перестає бути просто транслятором готових істин, перетворюючись на фасилітатора, який має критично оцінювати джерела, розрізняти наукове знання від псевдонаукових концепцій та розуміти природу самого процесу пізнання.

Методологічна підготовка у вищій школі традиційно фокусувалася на інструментарії досліджень, проте сучасні вимоги вимагають глибшого рівня – розуміння епістемічних засад, тобто того, як обґрунтовується знання, як воно змінюється та якими є межі його застосування. Епістемічна грамотність дозволяє викладачеві не лише ефективно оперувати змістом своєї дисципліни, а й формувати в студентів культуру інтелектуальної чесності та епістемічної відповідальності. Без усвідомлення критеріїв істинності та механізмів конструювання знання викладач не здатний адекватно реагувати на виклики міждисциплінарності та швидке застарівання інформації.

У межах методологічної підготовки здобувачів вищої освіти педагогічних спеціальностей особливого значення набуває комплекс питань щодо підготовки наукових досліджень, визначення тем дисертаційних робіт, відповідного наукового апарату, суперечностей, методологічних засад наукових розвідок [3]. Є. Хриков підкреслював, що «нові форми та засоби освітньої діяльності, особливо на переламних етапах розвитку суспільства, виникають в педагогічному досвіді, і тому актуальним для педагогіки завданням стає узагальнення педагогічного досвіду, перевірка його ефективності та його теоретичне обґрунтування» [3, с.12]. Продуктивний аналіз педагогічного досвіду також вимагає високого рівня епістемічної грамотності, умінь відрізняти універсальні закономірності навчання та виховання від ситуативного досвіду, критично оцінювати межі застосування

запозичених методик та верифікувати їхню відповідність сучасним науковим стандартам.

Відповідно, нагальним постає питання щодо вдосконалення освітніх програм для магістрів та аспірантів, де епістемічний компонент часто залишається імпліцитним або формальним. Підвищення рівня епістемічної грамотності, епістемологічної компетентності набуває ознак стратегічного завдання й водночас повсякденного пріоритету науки сучасного формату. Ця мета досягається передовсім за рахунок культивування критичного мислення і аналітичних навичок, вміння не лише знаходити й засвоювати інформацію і знання, а й здійснювати демаркацію епістемологічного масиву на підставі принципів об'єктивності, неупередженості, коректності та відповідності буттєвим реаліям [2, с. 24].

Епістемологія як «галузь філософії зосереджується на питаннях про те, що означає «знати» щось, як ми доходимо до знання, і які обмеження має наше знання. Епістемологія досліджує те, як знання відрізняється від простої думки чи віри, які критерії мають бути виконані, щоб вважати щось знанням, і які процеси ведуть до найбільш обґрунтованих переконань. Цей зміст поняття епістемології підкреслює її важливість у формуванні методологічних рамок наукових досліджень, у забезпеченні фундаменту для розуміння, яким чином наукове співтовариство виробляє, оцінює та засвоює знання» [1, с. 28].

Епістемічна грамотність – це здатність розуміти природу знання та процесів його конструювання, критично оцінювати джерела та підстави тверджень, формулювати та обґрунтовувати позицію з урахуванням невизначеності та контраргументів, а також рефлексувати над власними пізнавальними практиками. Епістемічна грамотність передбачає, по-перше, розуміння природи знання (розрізнення факту та думки, теорії та гіпотези, емпіричних та теоретичних складників наукового дослідження), по-друге, оцінку джерел та доказів відповідно до критеріїв надійності, релевантності, верифікованості, по-третє, епістемічну обережність як усвідомлення меж впевненості, ступеня обґрунтованості висновків та епістемічну автономію як здатність мислити самостійно та критично аналізувати інформацію, не приймаючи все на віру, по-четверте, наявність метакогнітивних умінь та навичок як здатності до рефлексії над власним мисленням, по-п'яте, сформованість навичок аргументації та усвідомлення етичної відповідальності за прояви академічної недоброчесності.

І. Туомі (I. Tuomi) розглядав епістемічну грамотність як ключову компетентність особистості та підкреслював, що це не просто знання фактів, а розуміння того, як ці факти стають знаннями. Відтак, епістемічна грамотність, на думку дослідника, пов'язана із розумінням соціальних та технологічних процесів створення знання, здатністю людини оцінювати доказову базу та аргументацію, усвідомлювати те, що знання подекуди є продуктом певних спільнот («кланів»), кожна з яких має свої правила верифікації істини [7].

У зарубіжному науковому дискурсі використовуються такі дотичні до поняття «епістемічна грамотність» концепти, як епістемічне пізнання

(*Epistemic Cognition*), епістемічні переконання (*Epistemological Beliefs*), епістемічні практики (*Epistemic Practices*), епістемічні знання (*Epistemic Knowledge*), особиста епістемологія (*Personal Epistemologies*). Дослідники розглядають епістемічне пізнання як комплекс процесів, за допомогою яких люди здобувають, розуміють, виправдовують, оцінюють і використовують знання [4, с. 1, 19]. За таким розумінням акцентовано увагу на тому, як особистість мислить про природу знання (наприклад, чи є знання абсолютним, чи воно змінюється) та природу пізнання (як саме ми дізнаємося щось, які джерела інформації є надійними та як ми обґрунтовуємо свої переконання). Епістемічні переконання потлумачуються як суб'єктивні уявлення індивіда про природу знання та природу процесу пізнання. Важливим є зауваження про те, що це не просто поодинокі думки, а цілісна система внутрішніх теорій, які визначають, як людина оцінює інформацію, як вона розуміє істину та якими критеріями послуговується для обґрунтування своїх висновків [5]. Епістемічні практики визначаються як соціально організовані та інтерактивні способи, за допомогою яких члени спільноти (наприклад, науковці або викладачі) пропонують, обґрунтовують, оцінюють і легітимізують твердження про знання [6].

Для викладача ЗВО епістемічна грамотність набуває особливого значення внаслідок того, що викладач не тільки організує процес навчання студентів, а й моделює способи отримання та перевірки знання. Саме тому успішна демонстрація епістемічних практик (як формулювати запитання, висувати гіпотези, наводити аргументи тощо) створює передумови для глибинного розуміння структури знання, де фокус зміщується із заучування фактів на оволодіння методами їхнього здобуття, перевірки та захисту.

Необхідно враховувати, що у різних дисциплінах існують різні епістемічні норми (наприклад, те, що вважається доказом в історії не розглядається як доказ в біології). Відповідно, викладач повинен розуміти епістемічну специфіку своєї предметної галузі та вміти залучати студентів до автентичних пізнавальних практик, характерних для конкретної дисципліни.

Сутність викладацької майстерності у трансляції епістемічних навичок полягає у переході від ролі ретранслятора фактичної інформації до ролі фасилітатора когнітивного розвитку, де головним об'єктом засвоєння стає не «що» знати, а «як» пізнавати. Це вимагає від викладача особливої форми рефлексії, яка дозволяє йому деконструювати власне експертне мислення та зробити його видимим і зрозумілим для студента. Уміння викладача в цьому контексті охоплюють здатність експлікувати приховані механізми доведення, характерні для конкретної дисципліни, перетворюючи інтуїтивні для фахівця інтелектуальні операції на чіткі алгоритми дій для початківця. Викладач має не просто демонструвати зразки аргументації, а моделювати процес їхнього створення, навмисно акцентуючи увагу на критеріях істинності, межах застосування певних методів та специфіці побудови гіпотез у межах своєї галузі.

Водночас навички трансляції епістемічної грамотності передбачають створення такого навчального середовища, де студент змушений займати активну дослідницьку позицію через розв'язання проблемних завдань, що імітують реальну наукову або професійну діяльність. Це означає, що викладач повинен майстерно володіти технікою постановки «сильних» запитань, які стимулюють пошук суперечностей, а не просто вимагають відтворення пам'яті. Важливим аспектом є також здатність надавати якісний епістемічний зворотний зв'язок, спрямований не на виправлення помилкової відповіді, а на коригування самого способу мислення студента, що призвів до цієї помилки. Таким чином, викладач виступає медіатором між академічною традицією та когнітивним досвідом студента, поступово передаючи йому відповідальність за валідацію знань та формування інтелектуальної автономії.

У межах освітніх компонентів професійного блоку підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти за спеціальністю А1 Освітні науки доцільно акцентувати увагу на таких позиціях, що безпосередньо пов'язані із епістемічною грамотністю: відмінності між інформацією, даними та обґрунтованими переконаннями; роль когнітивних фільтрів у науковому пізнанні; критерії доказовості в науці та освіті; когнітивні упередження у діяльності викладача ЗВО (ефект підтвердження, «сліпа пляма» упередженості, ілюзія глибини пояснення та ін.); психологічні аспекти роботи із суперечливою або новою інформацією; розрізнення науки, протонауки та псевдонауки в академічному дискурсі; феномен експертності в епоху цифрових комунікацій.

Особливу роль у методологічній підготовці майбутніх викладачів ЗВО має епістемічна рефлексія як здатність до критичного аналізу природи, походження та меж власного знання, а також знання, яке презентується студентам. Провідне запитання в контексті епістемічної рефлексії може бути сформульовано так: «Чому я вважаю це знання істинним і як воно було сконструйовано?». Актуальність епістемічної рефлексії викладача ЗВО пов'язана також із необхідністю критичного аналізу дисциплінарних засад відповідної предметної галузі. Викладач має розуміти, що його професійне знання не є статичним набором фактів, усвідомлювати парадигмальність теоретичних засад, варіативність наукових теорій та підходів у межах освітніх компонентів. Також має місце внутрішня робота із власними «інтелектуальними фільтрами» та когнітивними упередженнями, оскільки для багатьох викладачів характерна схильність вважати свою галузь або свій погляд на проблеми єдино правильними. Відкритість сумнівам, здатність публічно визнати обмеженість своїх знань або змінити позицію внаслідок нових вагомих доказів є важливим компонентом професійної компетентності сучасного викладача ЗВО. Без епістемічної рефлексії викладач ризикує перетворитися на «ретранслятор застарілих алгоритмів». У світі, де інформація оновлюється швидше, ніж пишеться робоча програма, саме рефлексивна позиція дозволяє викладачеві залишатися інтелектуальним лідером, який вчить не «що думати», а «як думати».

Практичні засади формування та розвитку епістемічної грамотності майбутніх викладачів вищої школи пов'язані із використанням форм та методів проблемно зорієнтованого навчання (наприклад, сценарії епістемічного конфлікту для стимулювання критичного мислення), дискурсивної практики (дебати, дискусії), зворотного зв'язку, який орієнтовано на аналіз аргументації, доказів, шляхів реалізації наукових завдань. Доцільно залучати здобувачів до аналізу наукових публікацій, роботи з «кейсами помилок» (вивчення випадків наукової помилки або фальсифікації), мікродосліджень у контексті конкретної наукової теми, ведення рефлексивного щоденника (фіксація змін власних поглядів внаслідок впливу нових фактів, доказів) тощо.

Таким чином, аналіз наукової літератури, практики підготовки майбутніх викладачів вищої школи засвідчує, що епістемічну грамотність доцільно розглядати як важливий компонент професійної діяльності сучасного викладача ЗВО, яка дозволяє не тільки транслювати факти, а й формувати в студентів критичне мислення, відповідальне ставлення до навчальної та наукової діяльності. Впровадження епістемічної грамотності в структуру методологічної підготовки сприяє розвитку рефлексивної позиції майбутніх викладачів ЗВО, що є критично важливим для забезпечення якості вищої освіти та інтеграції вітчизняного наукового простору в світову академічну спільноту.

Список використаних джерел:

1. Ковальов О. Епістемологічні підходи у науковій освіті: філософсько-методологічний аналіз. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2024. Вип. 1. С. 27–34.
2. Кубальський О. Н. Епістемологічна компетентність як імператив науки епохи глобальної турбулентності. *Освітній дискурс*. 2022. Вип. 40. С. 18–26.
3. Хриков Є. М. Методологія педагогічного дослідження: монографія. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2018. 298 с.
4. Greene J. A., Sandoval W. A., Bråten I. (Eds.). *Handbook of Epistemic Cognition* (1st ed.). Routledge, 2016. 530 p.
5. Hofer B. K., Pintrich P. R. The development of epistemological theories: Beliefs about knowledge and knowing and their relation to learning. *Review of Educational Research*. 1997. Vol. 67(1). P. 88–140.
6. Kelly G. J. Inquiry, activity, and epistemic practice. *Duschl R. A., Grandy R. E. (Eds.). Teaching scientific inquiry: Recommendations for research and implementation*. Sense Publishers, 2008. P. 99–117.
7. Tuomi I. Epistemic Literacy or a Clash of Clans? A Capability-based View on the Future of Learning and Education. *European Journal of Education*. 2015. Vol. 50. P. 21–24.

Глебов Роман Сергійович,
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти, спеціальність 011
Освітні, педагогічні науки,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

АКСІОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ СТАРШОЇ ШКОЛИ ЗАСОБАМИ МЕДІАТЕХНОЛОГІЙ

Концепція «Нова українська школа» визначає громадянську компетентність як здатність діяти відповідально і свідомо на засадах поваги до прав і свобод людини, реалізувати свої права і обов'язки, усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку [1]. Водночас інтеграція медіатехнологій у громадянську освіту старшокласників потребує осмислення не лише з технологічного, а передусім з ціннісного ракурсу, позаяк саме ціннісні орієнтири визначають зміст і спрямованість будь-якого педагогічного впливу.

Л. Швидун та О. Іващенко визначають, що громадянська компетентність педагога охоплює сукупність знань, умінь, навичок, переживань, емоційно-ціннісних орієнтацій і переконань, які допомагають людині реалізувати свою громадянську позицію [2]. С. Савченко та С. Олексенко трактують громадянську компетентність як важливу складову фахового зростання, що включає розвиток цінностей патріотизму, демократизму, людської гідності та громадянської активності [3]. І. Безена та М. Ващенко обґрунтовують, що медіаосвіта як освітня категорія сприяє формуванню компетентностей з інфо-медійної освіти і безпосередньо пов'язана з громадянською спрямованістю [4]. І. Жадан у монографії «Громадянська компетентність: соціальні очікування і реалії» аналізує розрив між декларованими цінностями та реальними практиками громадянської активності у молодіжному середовищі [5].

М. Джапар, С. Муяроах та інші встановили, що здобувачі освіти, залучені до роботи з мультикультурним цифровим контентом, демонструють зростання громадянської обізнаності та прихильності до цінностей інклюзії [6]. Д. Нуряді та Н. Відіатмака доводять, що зміцнення цифрової грамотності учнів у парадигмі «Суспільства 5.0» сприяє більш активній і усвідомленій громадянській участі [7]. К. Пуспанінг'яс на матеріалі дослідження учнів професійних ліцеїв Індонезії засвідчує, що сама наявність доступу до медіатехнологій не гарантує високого рівня громадянської грамотності; визначальну роль відіграє саме педагогічний дизайн та аксіологічна насиченість медіаосвітнього середовища [8]. М. Фелтон підтверджує, що учні стають «епістемічними агентами» лише тоді, коли їх цілеспрямовано навчають

оцінювати, верифікувати і продукувати контент у соціальних мережах, поєднуючи медіаграмотність із громадянською дією [9].

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька рівнів аксіологічного підґрунтя, на якому вибудовується формування громадянської компетентності старшокласників засобами медіатехнологій:

1) ціннісно-нормативний рівень – визначає орієнтири демократичної культури, прав людини, верховенства права і відповідальності, які мають бути інтегровані в медіаосвітній контент;

2) когнітивно-критичний рівень – передбачає розвиток здатності критично оцінювати медіаповідомлення, відрізняти факт від маніпуляції, аналізувати джерела інформації, що є передумовою свідомої громадянської позиції;

3) діяльнісно-партисипативний рівень – охоплює вміння використовувати медіатехнології для громадської участі, волонтерства, комунікації з органами влади та самоорганізації територіальних громад;

4) рефлексивно-етичний рівень – формує відповідальне ставлення до власного медіаслідкування, повагу до приватності інших, уникнення кібербулінгу та дискримінаційного контенту.

Отже, формування громадянської компетентності здобувачів освіти старшої школи засобами медіатехнологій є процесом, який вимагає послідовної інтеграції ціннісного, критичного, діяльнісного та рефлексивного компонентів в освітню практику. Проведений аналіз засвідчує, що аксіологічна насиченість медіаосвітнього середовища, а не сам факт доступу до цифрових інструментів, виступає чинником переходу від пасивного споживання інформації до усвідомленої громадянської позиції старшокласника. Виокремлені чотири рівні аксіологічного підґрунтя (ціннісно-нормативний, когнітивно-критичний, діяльнісно-партисипативний, рефлексивно-етичний) утворюють цілісну структуру, в межах якої медіатехнології набувають педагогічного сенсу як засіб формування громадянської компетентності.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.10.2018 р. № 710-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80>

2. Швидун Л. Т., Іващенко О. В. Формування громадянської компетентності майбутніх педагогів в умовах сучасних українських реалій. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2024. № 94. С. 123–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2024.94.22>

3. Савченко С. В., Олексенко С. В. Громадянська компетентність як важлива складова фахового зростання сучасного вчителя. SWorldJournal. 2023. Part 3 (21). С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-21-03-012>

4. Безена І. М., Ващенко М. І. Медіаосвіта та медіаграмотність: освітні процеси формування компетентностей. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376775031>

5. Жадан І. Громадянська компетентність: соціальні очікування і реалії : монографія. Кропивницький : НАПН України, Інститут соціальної та політичної психології, 2022. 110 с. URL: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/ZhadanMono2022.pdf>
6. Japar M., Hermanto H., Muyaroah S., Susila H. R., Alfani H. Digital literacy-based multicultural education through civic education in Indonesian junior high schools. *Journal of Social Studies Education Research*. 2023. Vol. 14, No. 4. P. 328–349. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1412065.pdf>
7. Nuryadi D., Widiatmaka N. Strengthening civic literacy among students through digital literacy in society 5.0. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/370437302>
8. Puspaningtyas K. Civic literacy in the information age: A survey of vocational high school (SMKN) students in Indonesia. *Cogent Education*. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2350109>
9. Felton M. Civic action on social media: Fostering digital media literacy and epistemic cognition in the classroom. *International Journal of Social Pedagogy*. 2023. Vol. 12, No. 1. URL: <https://journals.uclpress.co.uk/ijsp/article/pubid/IJSP-12-10/>

Yevhen V. Ivanov,

PhD in Education, Associate Professor,

Associate Professor, Department of Public

Service and Educational Institution

Management,

State Institution «Luhansk Taras Shevchenko

National University»

Poltava

PARTICIPATORY MANAGEMENT AS A FACTOR IN DEVELOPING THE HUMAN RESOURCE CAPACITY OF HIGHER EDUCATION DEPARTMENTS

The contemporary development of Ukraine's higher education system takes place under conditions of large-scale social transformations, educational reforms, European integration, and increasing requirements for the quality of educational services. Within the framework of the European Higher Education Area, particular attention is paid to ensuring the effective functioning of higher education institutions, which largely depends on the level of development of their human resources. Academic and teaching staff constitute the primary resource for ensuring the quality of educational, research, and innovative activities of universities and serve as an important factor in the competitiveness of Ukraine's higher education system.

Under current conditions, traditional administrative and hierarchical models of personnel management are gradually losing their effectiveness, as they fail to provide adequate opportunities for employee participation in decision-making processes, professional self-realization, and the development of academic initiative. Consequently, there is a growing need to implement democratic management models based on the principles of openness, collegiality, partnership, and active participation of the academic community in governance processes.

In this context, participatory management has gained particular significance as a modern approach to organizing the activities of higher education institutions. It involves the active engagement of academic staff in the development and implementation of managerial decisions. The implementation of participatory management principles contributes to the development of departmental human resources, enhances professional motivation among faculty members, fosters a supportive academic environment, and improves the organizational culture of universities.

The issues of democratic and participatory governance in higher education have become the subject of extensive research by both domestic and international scholars. Contemporary academic discourse focuses on academic governance, university autonomy, human resource development in higher education institutions, and the participation of academic staff in decision-making processes.

International researchers emphasize the transformation of university governance models from centralized hierarchical systems toward democratic shared-governance approaches that expand the involvement of academic personnel in institutional management. Studies indicate that participatory management positively affects university performance, increases staff motivation, and improves the quality of managerial decision-making.

Ukrainian scholars also devote considerable attention to the modernization of higher education management, the development of personnel policies, and the enhancement of educational quality. In particular, research addresses the development of leadership potential in universities, the formation of a human-centered educational model, the improvement of quality assurance systems, and the creation of conditions for the professional development of academic staff.

At the same time, the analysis of scholarly literature demonstrates that the influence of participatory management on the development of human resources within higher education departments remains insufficiently explored. This situation necessitates further research in this area.

The purpose of this article is to provide a theoretical justification for the role of participatory management in the development of human resources within higher education departments and to identify practical mechanisms for its implementation under the conditions of ongoing transformations in Ukraine's higher education system.

Participatory management is one of the key prerequisites for the effective development of departmental human resources in higher education institutions. Its essence lies in creating mechanisms that enable academic staff to participate in

managerial decision-making, share responsibility for departmental outcomes, and establish partnership-based relationships between administrators and faculty members.

Under contemporary conditions, a department functions not only as a structural unit of a higher education institution but also as an important center for educational, research, and methodological activities. The effectiveness of a department largely depends on the professional competence of its faculty members, their motivation, academic engagement, and participation in governance processes.

The fundamental principles of participatory management include openness of managerial processes, collegial decision-making, transparency in personnel policies, academic freedom, partnership, mutual respect, and shared responsibility among all participants in the educational process. The implementation of these principles contributes to the creation of a favorable academic environment that promotes professional self-realization and the development of the creative potential of academic staff.

An important area of participatory management implementation is the involvement of academic staff in curriculum development, research planning, discussions of personnel-related decisions, evaluation of departmental performance, and determination of strategic development priorities. Such an approach enhances staff responsibility, stimulates professional initiative, and improves the quality of managerial decisions.

Particular attention should be paid to the professional development of faculty members as a crucial component of departmental human resources. Participatory management creates favorable conditions for continuous professional growth, advanced training, the development of digital competencies, participation in international educational and research projects, academic mobility, and innovative activities.

In the context of educational digitalization, the development of digital competencies among academic staff has become increasingly important. Faculty members are expected to effectively utilize modern information and communication technologies and organize online and blended learning environments. Democratic governance mechanisms provide the necessary conditions for supporting professional initiatives and implementing educational innovations.

The effective implementation of participatory management requires appropriate organizational mechanisms, including collegial governing bodies, working groups, advisory councils, feedback systems, and open forms of discussion regarding managerial decisions. The use of these mechanisms ensures transparency in governance processes, strengthens trust between administration and staff, and contributes to the formation of a positive organizational culture.

At the same time, certain challenges hinder the implementation of participatory management in higher education institutions. Among the major obstacles are the insufficient readiness of managers for democratic interaction, the formalization of employee participation in decision-making processes, excessive

bureaucratization of governance procedures, and the limited development of academic autonomy.

Addressing these challenges requires the improvement of internal governance systems, the development of managerial culture, the enhancement of professional competencies among department heads and administrators, and the establishment of effective mechanisms of democratic governance.

In conclusion, participatory management serves as an important driver of human resource development in higher education departments. Democratic governance mechanisms contribute to increased motivation among academic staff, the development of organizational culture, the creation of a supportive academic environment, and the effective functioning of departments.

The study has demonstrated that involving faculty members in managerial decision-making processes positively influences personnel policy, professional development, and the overall effectiveness of educational activities within higher education institutions.

References:

1. Kalashnikova, S., & Orzhel, O. (2019). University leadership development: Lessons from Ukraine. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 8, 133–143. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-8-2-133-143>
2. Kremen, V. H. (2009). *Filosofia liudynotsentryzmu v stratehiakh osvithnoho prostoru* [Philosophy of human-centeredness in educational space strategies]. *Pedahohichna Dumka*.
3. Luhovyi, V. I. (2020). Challenge of developing quality profile of higher education in Ukraine. *Education: Modern Discourses*, 3, 57–77. <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2020-3-06>
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014, July 1). Law of Ukraine on Higher Education No. 1556-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

Мамиченко Сергій Анатолійович,
*доктор філософії, доцент кафедри
педагогіки,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ЗМІНИ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ЯДРА ПОНЯТІЙНО- ТЕРМІНОЛОГІЧНОЇ СИСТЕМИ ПЕДАГОГІКИ ВИЩОЇ ШКОЛИ В УКРАЇНІ

Проблема формування, розвитку, упорядкування та нормалізації понятійно-термінологічної системи педагогіки вищої школи в Україні стала предметом дослідження як педагогів, так і мовознавців-термінознавців. Аналіз

наукових праць дає підстави виокремити кілька основних напрямів дослідження цієї проблематики.

Однією з фундаментальних праць, присвячених осмисленню педагогічної термінології як окремого наукового явища, є дослідження О. Сухомлинської, у якому здійснено історіографічний аналіз розвитку понятійно-термінологічної системи педагогічної науки та окреслено основні тенденції її формування в Україні [4]. Авторка наголошує на необхідності вивчення педагогічних словників, енциклопедій і довідників як важливих джерел розвитку педагогічної термінології.

Теоретико-методологічну основу дослідження педагогічної термінології становлять також праці Т. Панько, І. Кочан та Г. Мацюк, Л. Наконечної, О. Кордюк, М. Семерджан та О. Бичкова [1; 2; 3], які присвячені проблемам українського термінознавства, принципам термінотворення, нормалізації термінів і стандартизації наукової мови, історії розвитку української наукової термінології та визначення основних підходів до її впорядкування.

Отже, аналіз наукових праць засвідчує, що проблема розвитку понятійно-термінологічної системи педагогіки вищої школи досліджується в контексті історії педагогічної науки, термінознавства, освітньої політики, професійної підготовки педагогів і цифрової трансформації освіти. Водночас питання комплексної нормалізації та стандартизації терміносистеми педагогіки вищої школи в умовах сучасних освітніх змін залишаються актуальними та потребують подальших наукових досліджень.

Уявлення про еволюцію педагогічної термінології забезпечує комплексний аналіз підручників та посібників з педагогіки. На відміну від наукових статей, дисертацій та навіть термінологічних словників, підручники відображають не лише процес формування нових понять, а й ступінь їхнього наукового визнання та закріплення в освітній практиці. Якщо дисертації та статті часто містять авторські інтерпретації, нові дефініції або дискусійні терміни, то до підручників зазвичай потрапляють поняття, які вже пройшли певну апробацію в науковому середовищі та набули відносної стабільності.

Підручник виконує не дослідницьку, а насамперед трансляційну функцію, забезпечуючи передачу систематизованого наукового знання наступним поколінням фахівців. Саме тому терміни, включені до підручника, можна розглядати як такі, що отримали певний рівень нормативного та професійного визнання (табл.1).

Таблиця 1

Порівняння різних джерел розвитку терміносистеми

Джерело	Характер термінології	Рівень стабільності
Наукові статті	Нові, дискусійні, авторські терміни	Низький

Дисертації	Апробація нових понять і концепцій	Середній
Словники	Нормативна фіксація термінів	Високий
Підручники	Інституціоналізація та освітня трансляція термінів	Дуже високий

Особливу цінність підручників становить їхня системна побудова. На відміну від словника, де терміни розташовані за алфавітним принципом, підручник відображає:

- ієрархію понять;
- логічні зв'язки між термінами;
- центральні та периферійні категорії галузі;
- зміни в концептуальній структурі науки.

Наприклад, якщо у підручниках кінця 1990-х років центральними розділами були «Виховання», «Навчання», «Педагогічна майстерність», то в сучасних підручниках окремі розділи присвячені:

- компетентнісному підходу;
- забезпеченню якості освіти;
- академічній доброчесності;
- студентоцентрованому навчанню;
- цифровому освітньому середовищу.

Це свідчить не лише про появу нових термінів, а й про зміну концептуального каркаса педагогіки вищої школи. Таким чином, структура підручника є певним відображенням структури терміносистеми

Підручник також виступає показником інституціоналізації терміна. Для включення терміна до підручника зазвичай необхідно, щоб він:

- був представлений у наукових публікаціях;
- пройшов фахову апробацію;
- отримав нормативне або професійне визнання;
- став необхідним для підготовки майбутніх фахівців.

Тому поява терміна в підручнику може розглядатися як завершальний етап його входження до терміносистеми. Прикладом тому може бути термін «компетентність», який активно обговорювався у статтях вже наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років, увійшов до нормативних документів після Болонських реформ та згодом став одним із базових понять підручників з педагогіки вищої школи.

Отже, підручники займають проміжне, але особливе місце між науковим пошуком і нормативною кодифікацією. Вони не лише фіксують терміни, а й демонструють їхню функціональність у структурі педагогічного знання.

На цьому підґрунті можливим є простеження зміна концептуального ядра терміносистеми:

I етап (1997–2003): класична педагогічна модель. Центром терміносистеми виступає викладач і його професійна діяльність. Домінують

терміни: навчання; виховання; освіта; формування особистості; педагогічна майстерність; педагогічна культура; педагогічний процес.

II етап (2004–2014): європейська інтеграція – відбувається найбільш інтенсивне оновлення термінології. З'являються терміни: Болонський процес; кредитно-модульна система; ECTS; академічна мобільність; ступенева освіта; магістр; доктор філософії; якість освіти.

III етап (2014–2020): компетентнісна трансформація. Остаточний перехід терміносистеми від категорій «знання–уміння–навички» до категорії «компетентність». Поширюються терміни: компетентність; професійна компетентність; результати навчання; освітня програма; освітній стандарт; програмні компетентності.

IV етап (2020–2022): цифровізація та студентоцентризм. Центром терміносистеми стає здобувач освіти та його освітня траєкторія. Нові поняття: студентоцентроване навчання; академічна доброчесність; цифрова компетентність; змішане навчання; освітнє середовище; індивідуальна освітня траєкторія; soft skills; неформальна освіта.

Список використаних джерел:

1. Наконечна Л. Б. Українська науково-технічна термінологія: історія і сьогодення. Львів : Кальварія, 1999. 110 с.
2. Кордюк О. М., Семерджан М. І., Бичков О. С. Формування термінологічної компетентності майбутніх педагогів у процесі професійної підготовки. Академічні студії. Серія «Педагогіка». 2022. № 2. С. 45–51.
3. Панько Т. І., Кочан І. М., Мацюк Г. П. Українське термінознавство : підручник. Львів : Світ, 1994. 216 с.
4. Сухомлинська, О. Понятійно-термінологічна система педагогічної науки як предмет наукових досліджень. *Соціальна робота та соціальна освіта*, 2022. (1(8), 5–17. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(8\).2022.262601](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(8).2022.262601)

Назаренко Неллі,
*здобувачка освіти,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»
(м. Лубни)*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОЇ НАУКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

На сучасному етапі розвитку української освіти цифровізація освітнього простору постає технологічним процесом й методологічним чинником оновлення педагогічної науки. Міністерство освіти і науки України визначає цифрову трансформацію освіти і науки як комплексну роботу з побудови екосистеми цифрових рішень, створення безпечного електронного освітнього

середовища, розвитку цифрової інфраструктури, підвищення цифрової компетентності та автоматизації роботи з даними.

У зазначеному контексті педагогічна наука має забезпечити теоретичне осмислення нових освітніх практик, методичний супровід цифрових змін і доказову оцінку їхнього впливу на якість навчання, виховання й професійної підготовки. В умовах воєнного стану, змішаного навчання, потреби в безперервності освітнього процесу та необхідності розбудови безпечного цифрового середовища Концепція розвитку цифрових компетентностей, схвалена Кабінетом Міністрів України, акцентує увагу на потребі формування державної політики у сфері цифрових навичок і цифрових компетентностей громадян, що безпосередньо стосується освітньої галузі та професійного розвитку педагогічних кадрів. Окреслена нормативна основа зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні змісту цифрової культури та етичних засад використання технологій в освіті [3].

Проблема цифровізації освіти й педагогічної науки висвітлюється у працях дослідників. Важливим у нашому дослідженні є підхід В. Кременя, В. Бикова, О. Ляшенка, С. Литвинової, В. Лугового, Ю. Мальованого й О. Пінчук, які наголошують на ролі педагогічної науки у створенні науково-методичного забезпечення цифровізації освіти, розробленні електронних ресурсів, цифрового освітнього контенту, освітніх програм і методичних матеріалів для підтримки цифрової трансформації [1]. Однак питання наукового пошуку потребує значної актуалізації та термінової практичної реалізації та вдосконалення.

Метою дослідження є визначення перспектив розвитку педагогічної науки України в контексті цифровізації освітнього простору.

Міністерство освіти і науки України розглядає цифрову трансформацію освіти і науки як комплексну роботу, що охоплює розбудову цифрової інфраструктури, безпечного електронного освітнього середовища, розвиток цифрової компетентності, автоматизацію роботи з даними та підтримку цифрових сервісів. Подані положення становлять цінний внесок у розуміння того, що перспективи педагогічної науки пов'язані з переходом від фрагментарного використання технологій до науково обґрунтованого проєктування цифрового освітнього простору. Особливого значення набувають дослідження якості цифрового контенту, педагогічних умов змішаного навчання, інклюзивності цифрових рішень, захисту персональних даних і цифрового добробуту учасників освітнього процесу [5].

Цифровізація освітнього простору змінює предметне поле педагогічної науки. Актуальними постають питання використання електронних ресурсів, платформ чи сервісів, формування нової логіки організації навчання, виховання, науково-методичного супроводу та управління освітніми даними. Наукова концепція С. Сисоєвої видається переконливою, оскільки дослідниця пов'язує цифровізацію з потребою розвитку цифрової педагогіки й цифрової дидактики, здатних пояснювати закономірності навчання в електронному, змішаному та відкритому освітньому середовищі. Поділяємо думку С.

Сисоевої, котра обґрунтовує цифровізацію освіти як педагогічну проблему, пов'язану з упровадженням технологій й з оновленням дидактики, методології досліджень, професійної підготовки педагога та культури освітньої взаємодії [4].

Нормативне підґрунтя цифрових змін в Україні визначає необхідність формування цифрових компетентностей громадян, педагогічних і науково-педагогічних працівників, управлінців, здобувачів освіти. Концепція розвитку цифрових компетентностей орієнтує освітню галузь на системне оновлення змісту підготовки, підвищення кваліфікації, розроблення цифрових інструментів і створення умов для безпечного використання технологій у професійній діяльності. У такому контексті педагогічна наука має не обмежуватися описом цифрових практик, а виробляти критерії їх педагогічної доцільності, ефективності, етичності та доступності [3].

Організаційно-методологічний напрям перспектив розвитку педагогічної науки України передбачає розроблення теоретичних засад цифрової педагогіки, цифрової дидактики, цифрової гуманітаристики та освітньої аналітики. Особливу увагу привертають положення, сформульовані В. Кременем і О. Спіріним, а саме ідея про необхідність активної участі наукових установ у створенні цифрових освітніх технологій, цифрового контенту, експертного супроводу, консультування, поширення кращих практик і формування цифрової культури. У межах цього напрямку педагогічна наука має обґрунтовувати методологію дослідження цифрових освітніх явищ, критерії якості електронних ресурсів, підходи до використання штучного інтелекту, цифрових платформ і відкритих наукових даних [2].

Науково-методичний напрям перспектив розвитку педагогічної науки України пов'язаний із підготовкою педагогів до професійної діяльності в цифровому освітньому просторі. На особливу увагу заслуговує точка зору J. Váleka, M. Hetmánkovej і O. Kohouta, які стверджують, що цифрові компетентності педагогів професійної освіти охоплюють готовність до нових ролей учителя, планування навчання, організацію освітнього процесу, використання цифрових інструментів і розвиток цифрових умінь здобувачів. У вітчизняному вимірі означений напрям потребує створення методик формування цифрової компетентності майбутніх учителів, підготовки викладачів до змішаного й дистанційного навчання, розвитку цифрової етики, медіаграмотності, академічної доброчесності та культури безпечної комунікації [6].

Виокремлені напрями засвідчують, що перспективи розвитку педагогічної науки України в контексті цифровізації освітнього простору мають комплексний характер. Організаційно-методологічна перспектива спрямована на оновлення понятійного апарату, методології, дослідницьких процедур і наукового пояснення цифрових освітніх явищ. Науково-методична перспектива орієнтує педагогічну науку на розроблення практично придатних моделей цифрового навчання, професійної підготовки педагогів, оцінювання

цифрових результатів, супроводу інклюзивного та безпечного освітнього середовища.

Отже, цифровізація освітнього простору відкриває для педагогічної науки України можливості для оновлення теоретичних засад, методичного інструментарію та дослідницької інфраструктури. Подальший розвиток педагогічної науки має ґрунтуватися на міждисциплінарності, доказовості, європейській інтеграції, етичній відповідальності та орієнтації на якість освіти.

Перспективи подальших наукових розвідок убачаємо у вивченні педагогічного потенціалу штучного інтелекту щодо розвитку педагогічної науки України в контексті цифровізації освітнього простору.

Список використаних джерел:

1. Кремень В. Г., Биков В. Ю., Ляшенко О. І., Литвинова С. Г., Луговий В. І., Мальований Ю. І., Пінчук О. П. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. Т. 4. № 2. С. 1–49. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4223>
2. Кремень В. Г., Спірін О. М. Роль Національної академії педагогічних наук України в цифровій трансформації освіти і науки. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2024. Т. 6. № 2. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6228>
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80>
4. Сисоєва С. Цифровізація освіти: педагогічні пріоритети. *Education: Modern Discourses*. 2021. № 4. С. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2021-4-02>
5. Цифрова трансформація освіти і науки / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>
6. Válek J., Hetmánková M., Kohout O. Digital competences of teachers in vocational education in the Czech Republic. *R&E-SOURCE Open Online Journal for Research and Education*. 2022. Special Issue 24. P. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.53349/resource.2022.iS24.a1115>

Павлюк Олена Михайлівна,

кандидатка педагогічних наук, доцентка,

доцентка кафедри педагогіки,

Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,

(м. Лубни)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД КВАЛІФІКАЦІЙНИХ РОБІТ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

На сучасному етапі розвитку вищої освіти України підвищуються вимоги до якості кваліфікаційних робіт як завершального результату освітньої й дослідницької підготовки здобувачів. У структурі атестації магістрів кваліфікаційна робота виконує контролюючу, розвивальну функцію, відображає рівень сформованості аналітичного мислення, здатність працювати з джерелами, добирати методи дослідження, інтерпретувати одержані результати, дотримуватися норм академічної доброчесності та ін. Закон України «Про вищу освіту» (від 01.07.2014 № 1556-VII) визначає освітній процес як інтелектуальну, творчу діяльність у сфері вищої освіти і науки, що здійснюється через систему науково-методичних і педагогічних заходів. За таких умов наукове керівництво кваліфікаційною роботою є одним із ключових механізмів забезпечення якості професійної підготовки [4].

Увага до організаційно-методичного супроводу кваліфікаційних робіт посилюється у зв'язку з поширенням студентоцентрованого навчання, цифрових інструментів комунікації, нових вимог до академічної доброчесності та необхідності індивідуалізації дослідницької траєкторії здобувача. Методичні рекомендації українських закладів вищої освіти засвідчують, що підготовка кваліфікаційної роботи ґрунтується на системній взаємодії здобувача й наукового керівника, починаючи від уточнення теми й плану дослідження до підготовки відгуку та організації передзахисту. Професійна якість такого супроводу визначає структуру дослідницького пошуку, темп виконання роботи, ступінь наукової самостійності здобувача й рівень готовності до публічного представлення результатів дослідження [3].

Проблема організаційно-методичного супроводу науково-дослідної діяльності здобувачів привертала увагу українських і зарубіжних учених. Різні аспекти формування дослідницької компетентності, академічного наставництва, етичних меж взаємодії керівника і здобувача, а також процедурної організації підготовки кваліфікаційної роботи висвітлено у працях таких вчених, як: Л. Біловус, К. Восьного, О. Луцишин, Г. Монастирського, С. Надвиничного, В. Островерхова, О. Постоева, С. Питель, С. Шандрук [2; 3]. Однак, зазначене питання потребує окремого узагальнення, змістового наповнення організаційно-методичного супроводу кваліфікаційних робіт науковим керівником у сучасному освітньому середовищі.

Метою дослідження є визначення особливостей організаційно-методичного супроводу кваліфікаційних робіт науковим керівником у закладі вищої освіти.

Організаційно-методичний супровід кваліфікаційної роботи доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних дій наукового керівника, спрямованих на забезпечення наукової послідовності дослідження, дотримання календаря виконання, коректного добору джерельної бази, методів і процедур аналізу наукового матеріалу, а також дотримання етичних і

академічних норм. Поділяємо думку укладачів загальних методичних рекомендацій Західноукраїнського національного університету щодо супроводу кваліфікаційних робіт науковим керівником у закладі вищої освіти, котрі обґрунтовують необхідність систематичних консультацій, контролю календарного графіка, погодження плану роботи та фахового рецензування її структурних частин [2].

Першим напрямом супроводу є науково-організаційний. Його зміст охоплює добір і формулювання теми, визначення об'єкта, предмета, мети, завдань, погодження плану, графіку роботи та форми звітності. Важливо наголосити на позиції В. Островецького, Л. Біловус, К. Возного, О. Луцишин, Г. Монастирського, С. Надвиничного, С. Питель і С. Шандрук, які обґрунтовують необхідність спільного формування завдання на кваліфікаційну роботу й контролю дотримання здобувачем календарного графіка, що дисциплінує дослідницьку діяльність здобувача, допомагає уникати хаотичного накопичення матеріалу й підтримує послідовність у виконанні окремих етапів [2].

Другий напрям пов'язаний із науково-методичним консультуванням: допомога у виборі методологічної основи, добір методів, побудова теоретичного розділу, опрацювання термінологічного апарату, організація емпіричного етапу дослідження та інтерпретація результатів дослідження. Л. Височан, О. Юденкової та Я. Капранова розуміють дослідницьку компетентність як здатність до проведення наукових досліджень, знання процесу наукової роботи та вміння використовувати наукові методи відповідно до професійного напрямку. Науковий підхід корисно застосовувати для аналізу зв'язку між дослідницькою компетентністю здобувача та якістю його кваліфікаційної праці [1].

Третій напрям – консультативно-корекційна взаємодія під час написання тексту кваліфікаційної роботи. Не можемо оминати увагою наукові висновки О. Товканець, яка зазначає, що розвиток дослідницької компетентності потребує створення розвивального середовища, використання продуктивних методів навчання, комплексу дослідницьких завдань та активного застосування інформаційних технологій [5].

У межах керівництва кваліфікаційною роботою зазначені положення конкретизуються через регулярні консультації, поетапну перевірку розділів, письмові зауваження, обговорення проміжних результатів і корекцію дослідницьких рішень. Вбачаємо цінність у наукових ідеях О. Balan, M. Shepel, Ye. Syta, що зосереджуються на академічному супроводі як важливому інструменті професійного становлення майбутнього фахівця. У контексті підготовки кваліфікаційної роботи такий супровід поєднує функції наставництва, консультування, педагогічної підтримки й фахового контролю [6].

Окрему площину становить етичний і деонтологічний компонент взаємодії наукового керівника та здобувача. На особливу увагу заслуговує точка зору А. Świtalskiej, де зазначено, що взаємини керівника та здобувача

мають асиметричний характер як з огляду на досвід і знання, так і з огляду на владний ресурс, тому межі втручання керівника у наукову діяльність здобувача потребують вираженого визначення [8].

Підтримуємо аргументацію чеських дослідників на чолі з T. Foltýnkem, яка полягає в тому, що керівник має виявляти випадки неправомірних запозичень й навчати здобувача коректного цитування, пояснювати ризики самоплагіату й формувати культуру академічного письма [7].

Таким чином, у сучасній практиці закладів вищої освіти організаційно-методичний супровід кваліфікаційної роботи доцільно реалізовувати поетапно. Перший етап передбачає визначення теми, наукової проблеми, структури роботи, складання графіка консультацій і уточнення кола джерел. Другий етап охоплює системне консультування з теоретичних і методичних питань, аналіз написаних фрагментів, корекцію помилок у логіці викладу, перевірку відповідності між метою, завданнями, методами і висновками. Третій етап включає експертизу завершеного тексту, перевірку академічної доброчесності, редагування наукового апарату, підготовку відгуку, рекомендацій до передзахисту та моделювання процедури прилюдного захисту. Результативність такого супроводу залежить від поєднання чіткої організації, послідовного методичного консультування, партнерської комунікації, високої вимогливості до наукової якості роботи та ін.

Узагальнення опрацьованих джерел дозволяє виокремити провідні функції наукового керівника кваліфікаційної роботи: прогностичну, організаційну, методичну, консультативну, корекційну, експертну, етичну та мотиваційну. Наукові положення вчених допомагають окреслити зв'язок між дослідницькою компетентністю здобувача й змістом наставницької діяльності керівника. Важливою є особливість щодо системного характеру формування дослідницьких умінь у магістратурі. Наголошуємо на необхідності створення таких педагогічних умов, за яких дослідницькі інтереси здобувача реалізуються послідовно й результативно.

Отже, організаційно-методичний супровід кваліфікаційних робіт науковим керівником є багатокомпонентною системою професійної взаємодії, у межах якої поєднуються планування, консультування, корекція, експертна оцінка та етичне наставництво. Якісно організований супровід забезпечує наукову обґрунтованість кваліфікаційної роботи, підтримує розвиток дослідницької компетентності здобувача, сприяє дотриманню академічної доброчесності та підвищує рівень підготовки до захисту. Перспективи подальших наукових розвідок убачаємо у вивченні цифрових інструментів комунікації наукового керівника і здобувача під час підготовки кваліфікаційної роботи.

Список використаних джерел:

1. Височан Л. М., Юденкова О. П., Капранов Я. В. Формування дослідницької компетентності здобувачів закладів вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 87. С. 110–113. URL:

<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735396/1/Юденкова,%20%20червень%202023.pdf>

2. Островерхов В. М., Біловус Л. І., Возьний К. З., Луцишин О. О., Монастирський Г. Л., Надвиничний С. А., Питель С. В., Шандрук С. К. Загальні методичні рекомендації з підготовки, оформлення, захисту та оцінювання кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 83 с. URL: https://www.wunu.edu.ua/pdf/opp/zagal_ni_rekomendacii.pdf

3. Постоева О. Г. Методичні рекомендації до підготовки кваліфікаційної роботи бакалаврів. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2024. 47 с. URL:

<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740339/2/2024%20Методичні%20рекомендації%20до%20підготовки%20кваліфікаційної%20роботи%20бакалаврів.pdf>

4. 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>

5. Товканець О. Розвиток дослідницької компетентності майбутніх педагогів в умовах багаторівневого навчання. *Молодь і ринок*. 2024. № 7–8. С. 227–228. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.308717>

6. Balan O. S., Shepel M. Ye., Syta Ye. M. Academic Supervision as a Tool for Future Civil Servants Professional Image Development. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2022. № 1(19). С. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2022.2>

7. Foltýnek T. a kol. Jak předcházet plagiátorství ve studentských pracích : příručka pro akademické pracovníky. Praha : Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2020. 30 p.. URL: <https://karolinum.cz/data/book/24082/9788024647869%20Foltynek%20-%20Jak%20predchazet%20plagiatorstvi.pdf>

8. Świtalska A. O etycznych problemach opieki naukowej nad studentem. *Hybris*. 2011. Nr 13. P. 190-211. DOI: <https://doi.org/10.18778/1689-4286.13.14>

Секція 2: «Сучасні тенденції професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування й керівників закладів освіти»

Воскобійник Жанна Юріївна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Формування етичної поведінки публічних службовців є складним і багатограним процесом, що включає не лише нормативні та організаційні механізми, але й психологічні чинники, які впливають на прийняття рішень та професійну поведінку. Проблема дотримання етичних норм у публічній службі полягає в необхідності забезпечення високого рівня доброчесності, прозорості та підзвітності при одночасному урахуванні індивідуальних психологічних особливостей службовців. Наукове значення цієї проблеми полягає у дослідженні психологічних механізмів формування етичної поведінки, їх взаємозв'язку з професійною культурою та ефективністю органів влади. Практичне значення полягає в розробці ефективних інструментів підвищення етичного рівня службовців, що сприяє зміцненню довіри громадян, підвищенню ефективності публічного управління та зниженню ризику порушень норм етики.

Проблематика професійної етики публічної служби активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. У наукових працях досліджуються стандарти поведінки, антикорупційні механізми, розвиток організаційної культури тощо.

У роботах українських вчених акцентується увага на ролі моральних цінностей і професійної відповідальності як чинників, що визначають готовність службовців дотримуватися етичних стандартів. Зокрема Коваль Л. В. розглядає етичну поведінку як складову професійної культури, що є продуктом поєднання нормативно-правових вимог і психологічної готовності до морального вибору [3].

У дослідженнях Мельника О. В. вивчаються поведінкові мотиви службовців та рівні їх психологічної самоорганізації, які безпосередньо впливають на здатність діяти відповідно до етичних норм за умов управлінського стресу та конфліктів [4]. Автор підкреслює, що мотиваційні механізми та готовність до етичного вибору формуються не лише через освіту,

а й через усвідомлення особистих цінностей і професійних установок, що є предметом подальших досліджень.

Зарубіжні наукові публікації розглядають етичну поведінку службовців крізь призму психологічної інтеграції та організаційних культур. Так, у звіті ОЕСР «Public Sector Integrity» подано системну модель, яка включає психологічні чинники прийняття рішень як складову інтегрованої системи етики в публічному секторі, що має вплив на поведінкові стандарти та уникнення конфліктів інтересів [5]. Аналогічно, UNDP у своїх методичних рекомендаціях наголошує на використанні психологічних тренінгів, симуляційних вправ і психологічного моделювання складних етичних ситуацій як способу підвищення здатності службовців до етичних рішень [6].

Таким чином, сучасні наукові підходи вказують на те, що формування етичної поведінки – це не лише нормативне забезпечення, але й психологічна складова, яка потребує окремого дослідження й практичного впровадження.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, що досліджують етичну поведінку публічних службовців, залишаються низка невирішених питань:

1. Індивідуальні психологічні чинники - недостатньо досліджено, як особистісні характеристики, стресостійкість та мотиваційні установки впливають на реальну поведінку службовців у складних етичних ситуаціях.

2. Ефективність навчальних та тренінгових програм - бракує системних емпіричних досліджень щодо того, які психологічні методи навчання формують довготривалу стійку етичну поведінку.

3. Взаємодія нормативних та психологічних механізмів - не до кінця зрозуміло, як поєднання законодавчих та організаційних вимог із психологічними інструментами впливає на формування етичної поведінки службовців у реальних робочих умовах.

4. Соціально-психологічне середовище органів влади - недостатньо уваги приділено ролі колективу, корпоративної культури та комунікаційних каналів у підтримці або, навпаки, зниженні етичних стандартів.

Наявність вищезгаданих невирішених аспектів визначає необхідність подальшого дослідження психологічних механізмів формування етичної поведінки та розробки практичних рекомендацій для службовців і впровадження їх в професійну діяльність.

На нашу думку, завдання дослідження можуть включати:

1. Аналіз сучасних наукових підходів до дослідження психологічних аспектів етичної поведінки публічних службовців.

2. Виявлення невирішених аспектів формування етичної поведінки та проблемних зон у психологічному забезпеченні доброчесності.

3. Дослідження впливу особистісних, мотиваційних та соціально-психологічних чинників на готовність службовців діяти відповідно до етичних норм.

4. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності формування етичної поведінки на основі психологічних механізмів.

У процесі дослідження було проаналізовано психологічні механізми, що визначають формування етичної поведінки службовців. Основні результати дослідження показали, що особистісні цінності та моральні установки служать базою для прийняття етичних рішень. Службовці, які усвідомлюють свої моральні принципи, частіше демонструють поведінку, що відповідає етичним стандартам. Мотиваційні чинники мають вирішальне значення: позитивне підкріплення та визнання досягнень стимулюють службовців дотримуватися етичних норм. Соціально-психологічне середовище впливає на поведінку через підтримку колег та культуру організації. У сприятливому середовищі службовці проявляють більшу готовність до етичної поведінки. Психологічна готовність до етичного вибору підвищується завдяки спеціалізованим тренінгам, рольовим іграм та моделюванню етичних ситуацій, що дозволяє службовцям прогнозувати наслідки своїх рішень і діяти відповідно до професійних стандартів.

Обґрунтування результатів базується на спостереженні, аналізі наукових джерел і практичному досвіді роботи службовців у публічному секторі. Результати показують, що комплексний підхід, який поєднує нормативні вимоги та психологічне навчання, є найбільш ефективним для формування стійкої етичної поведінки.

Дослідження показало, що психологічні механізми є ключовим чинником формування етичної поведінки публічних службовців. Формування етичної поведінки ефективніше за умови поєднання нормативних, організаційних і психологічних підходів. Особистісні цінності, мотиваційні чинники та соціально-психологічне середовище мають вирішальний вплив на здатність службовців діяти етично. Спеціалізовані тренінги та моделювання етичних ситуацій підвищують готовність службовців приймати морально обґрунтовані рішення.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та впровадженні інтегрованих програм психологічного навчання, спрямованих на стійке формування етичної поведінки, дослідження впливу індивідуальних та групових психологічних чинників на етичні рішення у різних умовах публічної служби, вивчення ефективності систем мотивації та оцінки службовців у підтримці етичних стандартів, розробку практичних рекомендацій для керівників та органів влади щодо формування корпоративної культури, яка сприятиме доброчесності й етичній поведінці.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».
2. Закон України «Про запобігання корупції».
3. Коваль Л. В. Етика публічної служби: сучасні підходи та практики. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 3. С. 45–49.
4. Мельник О. В. Формування етичної культури публічних службовців. Публічне управління і адміністрування. 2021. № 2. С. 78–83.
5. OECD. Public Sector Integrity: A Framework for Assessment. Paris: OECD Publishing, 2020.

Гурінчук Світлана Юріївна,
*Здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

МІСЦЕ ТА РОЛЬ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ (З АКЦЕНТОМ НА ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ)

Із введенням воєнного стану в Україні питання організації діяльності місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування набуло своєї актуальності. Це зумовлено тим, що воєнний стан передбачає надання відповідним органам державної влади та органам місцевого самоврядування «...повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [2].

Місцеві органи державної влади відіграють важливу роль у реалізації державної політики, оскільки забезпечують прямий зв'язок між державою і громадою. Пристосовують державні рішення під потреби конкретного регіону, особливо в умовах воєнного стану. Вони допомагають у захисті, підтримці військовослужбовців, ветеранів та їхніх сімей та населення в цілому.

Місцеві органи влади в умовах сьогодення стикаються із складними викликами, що потребують рішучого, швидкого та ефективного реагування, оскільки це забезпечує стабільність і безпеку населення саме в зоні їх повноважень.

Сірий Ю. М. у своїй науковій статті зазначає, що основними завданнями місцевих органів виконавчої влади є реалізація виконавчої влади на місцевому рівні, що передбачає впровадження національного законодавства, розпоряджень та інших правових актів. Вони забезпечують публічне адміністрування, координуючи діяльність управлінських структур у різних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, місцева інфраструктура, екологія, соціальний захист та економічний розвиток. Захист прав і свобод громадян на місцевому рівні є ключовим завданням цих органів, який реалізується через підтримку розвитку місцевого самоврядування та забезпечення доступу

громадян до основних послуг і ресурсів, включаючи правову допомогу, соціальну підтримку та інформаційні ресурси[3].

З початком повномасштабного вторгнення серйозних викликів для місцевих органів державної влади збільшилося в рази, оскільки більшість регіонів України переживають досить складні часи: окупація, активні бойові дії, руйнування інфраструктури, втрата безпеки і спокою, постійні загрози для життя населення, особливо гостро питання безпеки стосується дітей.

Саме в таких складних умовах сьогодення місцевій владі потрібно активно впроваджувати інноваційні рішення, покращувати комунікацію з громадами та військовими, забезпечувати захист територій та достатню обороноздатність. Також важливо адаптувати програми соціальної допомоги відповідно до потреб військовослужбовців та їх сімей.

Не менш важливою задачею є організація належних приміщень укриттів для безпеки населення, особливо в зонах проведення активних або можливих бойових дій, організація та проведення евакуаційних заходів для населення: сімей з дітьми, маломобільних осіб або осіб похилого віку до більш безпечних регіонів України.

Основними напрямками роботи місцевих органів влади у забезпеченні допомоги військовослужбовцям та членам їх родин є:

- соціальний захист: розробка та фінансування програм для допомоги ветеранам, членам сімей загиблих, надання пільг на оплату комунальних послуг, грошових допомог;
- реабілітація та охорона здоров'я: створення центрів реабілітації, забезпечення психологічної допомоги, медичного обслуговування, санаторно-курортного лікування;
- адаптація та соціалізація: працевлаштування ветеранів, сприяння веденню власного бізнесу, організація навчання, професійна перепідготовка;
- цивільно-військове співробітництво: в умовах воєнного стану місцеві адміністрації забезпечують військові підрозділи всім необхідним, здійснюють мобілізаційні заходи та допомагають із облаштуванням інфраструктури;
- допомога у вирішенні житлових питань: надання земельних ділянок для будівництва, взяття на облік для забезпечення безоплатним житлом;
- співпраця з громадськими організаціями: створення програм для залучення інвесторів, які спеціалізуються на підтримці військових[1].

Держава повинна дбати про тих, хто кожного дня захищає цілісність, незалежність та суверенітет країни. Отже, необхідно подбати про належну реабілітацію, соціальну та правову допомогу військовослужбовцям та членам їх родин, надаючи їм безперешкодний доступ до вищезазначених послуг.

Висновок. Місцеві органи влади мають критично важливу роль у реалізації державної політики, особливо в умовах воєнного стану. Їх робота повинна враховувати всі виклики сьогодення для покращення життя мирних мешканців, військовослужбовців та їх родин, забезпечивши необхідні послуги та підтримку. В сучасних умовах важливо ефективно взаємодіяти з військовими структурами, враховуючи їх потреби та проблеми. Все це є

важливою задачею соціальної справедливості й стратегічного розвитку суспільства в цілому.

Потрібно ефективно співпрацювати центральним та місцевим органам влади з громадськими організаціями для успішної інтеграції військовослужбовців у цивільне життя із забезпеченням їх прав після закінчення воєнного стану. Тільки спільна робота, яка націлена на перспективне майбутнє, принесе бажані результати.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (редакція від 26.02.2026).
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (редакція від 04.03.2026).
3. Сірий Ю. М. Актуальні питання діяльності місцевих органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Харків, 2024.

Даценко Юлія Миколаївна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Актуальність теми зумовлена тим, що органи місцевого самоврядування є найближчою до громадян ланкою влади, яка безпосередньо впливає на якість життя населення та розвиток територіальних громад. Корупційні прояви на цьому рівні мають особливо небезпечні наслідки: вони підривають довіру громадян до влади, гальмують процеси децентралізації та регіонального розвитку, створюють бар'єри для ефективного використання бюджетних ресурсів і реалізації соціально-економічних програм.

В умовах післявоєнного відновлення України та реалізації стратегій прозорості й доброчесності, нормативно-правове забезпечення запобігання та протидії корупції в місцевому самоврядуванні набуває ключового значення. Воно є основою для формування відкритих управлінських практик, підвищення відповідальності посадових осіб та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Метою розвідки є огляд і систематизація нормативно-правових засад запобігання і протидії корупції в органах місцевого самоврядування.

Відносини, що виникають у сфері запобігання корупції, регулюються Конституцією України, міжнародними договорами, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України, Законом України «Про запобігання корупції» та іншими законами, а також прийнятими на їх виконання іншими нормативно-правовими актами.

Можна з впевненістю зазначити, що нормативно-правова база запобігання корупції в органах місцевого самоврядування має багаторівневий характер і включає міжнародні, конституційні, галузеві, кримінально-правові та інституційно-методичні акти.

Міжнародний рівень становлять стандарти та зобов'язання України. До цієї групи належать:

- United Nations Конвенція ООН проти корупції
- Council of Europe Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією
- Council of Europe Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією

Міжнародні документи формують базові принципи: прозорість, підзвітність, криміналізація корупційних діянь, превенція конфлікту інтересів. Вони задають стратегічний вектор антикорупційної політики України та зумовлюють гармонізацію національного законодавства.

Конституційно-правовий рівень – Конституція України. Закріплює принцип верховенства права, законності діяльності органів влади та підзвітності перед громадою. Саме конституційні норми є основою відповідальності посадових осіб ОМС.

Спеціальне антикорупційне законодавство:

- Закон України «Про запобігання корупції»
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»

Ця група визначає: статус суб'єктів декларування; механізми врегулювання конфлікту інтересів; вимоги до етичної поведінки; повноваження та відповідальність посадових осіб.

Саме ці акти створюють нормативну основу превентивної антикорупційної роботи в ОМС.

Норми юридичної відповідальності:

- Кримінальний кодекс України
- Кодекс України про адміністративні правопорушення

Ці документи встановлюють кримінальну та адміністративну відповідальність за корупційні правопорушення. Вони забезпечують каральний механізм реалізації антикорупційної політики.

Інституційно-методичне забезпечення. Документи, затверджені Національне агентство з питань запобігання корупції:

- Типова антикорупційна програма (2021)
- Методологія управління корупційними ризиками (2021)
- Методичні рекомендації щодо конфлікту інтересів
- Методичні рекомендації щодо антикорупційних програм

Зазначені документи переводять норми закону в площину практичного застосування. Вони регламентують: процедури оцінки корупційних ризиків, розроблення антикорупційних програм, механізми внутрішнього контролю.

Етичні та міжнародні стандарти менеджменту. Загальні правила етичної поведінки. ISO 37001:2016

Формують культуру доброчесності та системний підхід до управління антикорупційними ризиками. ISO 37001 інтегрує антикорупційні механізми у систему менеджменту організації.

Отже, нормативно-правове забезпечення запобігання корупції в ОМС має комплексний і багаторівневий характер. Воно поєднує: міжнародні стандарти, конституційні принципи, спеціальне галузеве законодавство, механізми юридичної відповідальності, методичне та інституційне забезпечення.

Водночас аналіз показує, що ефективність системи значною мірою залежить не лише від нормативної повноти, а й від рівня імплементації, управління корупційними ризиками та формування культури доброчесності в органах місцевого самоврядування.

Формування та реалізацію державної антикорупційної політики забезпечує Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – Національне агентство), що є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом. Це ключовий спеціалізований антикорупційний орган, створення якого було передбачене Законом «Про запобігання корупції».

Антикорупційна система це сукупність різнорівневих інституцій, що об'єднані спільною метою боротьби з корупцією та реалізують її відповідно до власних функцій і повноважень. Разом утворюють масштабний антикорупційний механізм завдяки раціональному поділу обов'язків і завдань, співпраці й кооперації зусиль.

Спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції:

- Національне антикорупційне бюро України.
- Спеціалізована антикорупційна прокуратура.
- Національне агентство з питань запобігання корупції.
- Прокуратура.
- Національна поліція.

Відповідно до ст.1 Закону України «Про запобігання корупції» корупція – використання особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей [6].

Характерною ознакою корупції є конфлікт між діями посадової особи та інтересами його працедавця або конфлікт між діями виборної особи і інтересами суспільства. Багато видів корупції аналогічні шахрайству, що здійснюється посадовою особою, і відносяться до категорії злочинів проти державної влади.

Правопорушення, пов'язане з корупцією це діяння, що не містить ознак корупції, але порушує встановлені Законом вимоги, заборони та обмеження, вчинене уповноваженою особою, за яке законом встановлено: кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність.

Висновок. Таким чином, нормативно-правове забезпечення запобігання та протидії корупції в органах місцевого самоврядування є багаторівневою системою, що поєднує міжнародні стандарти, конституційні принципи, спеціальне законодавство, механізми юридичної відповідальності та методичні інструменти. Його ефективність визначається не лише нормативною базою, а й практичною імплементацією, управлінням корупційними ризиками та формуванням культури доброчесності на місцевому рівні.

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. Захарчук О. З. Запобігання корупції в органах місцевого самоврядування URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/55_2015/32.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
3. Карплюк М. Антикорупційне законодавство України: проблеми та перспективи розвитку. Київ: *Юридична література*. 2021. 33 с.
4. 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: 22.03.2026).
5. Національне агентство з питань запобігання корупції : Посібник з розробки антикорупційної програми для органів місцевого самоврядування. Київ, 2025. 53 с.
6. 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: 22.03.2026).
7. 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: 22.03.2026).

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,
(м. Миколаїв)*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасні процеси реформування системи публічного управління, розширення повноважень органів місцевої влади зумовлюють необхідність підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. В умовах поглиблення децентралізації та управлінської діяльності, розвитку місцевої політики зростає рівень відповідальності посадових осіб щодо прийняття ефективних рішень у забезпеченні належного рівня надання публічних послуг.

Такі умови потребують удосконалення управлінських навичок, формування сучасних компетентностей, необхідних для роботи в умовах динамічних соціально-економічних змін. Удосконалення сучасних компетентностей осіб органів місцевої влади можливо через оновлення професійних знань, зокрема систему підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Підвищення кваліфікації, це важливий інструмент професійного розвитку посадових осіб [5, с. 112]. Він сприяє зростанню ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню інституційної спроможності територіальних громад.

Зрозуміло, для підвищення якості управлінських рішень необхідні посадови особи у яких професійна компетентність основана на інтеграції сукупності знань, умінь, навичок, досвіду. Додаються особисті якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати управлінські функції, приймати обґрунтовані рішення [3, с. 97].

Навички та вміння посадових осіб повинні охоплювати не лише професійну підготовку у сфері публічного управління, а й здатність до стратегічного мислення, комунікації, аналізу всебічних процесів розвитку місцевого самоуправління та адаптації до змін у нормативно-правовому та управлінському середовищі. У цьому контексті неперервне навчання, при правильній організації, забезпечить систематичне оновлення професійних знань, відповідно й розвиток управлінських компетентностей. Підвищення кваліфікації повинно бути неперервним, формувати здатність посадових осіб ефективно реагувати на потреби територіальної громади. Під час навчання посадовці навчаються інноваційним управлінським практикам.

Розвиток системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування повинен мати компетентнісний підхід, який буде спрямований

на формування комплексу професійних знань, практичних умінь та управлінських навичок, необхідних для ефективного виконання службових та посадових обов'язків. На відміну від традиційних моделей навчання компетентнісний підхід повинен передбачати набуття знань у практичній діяльності посадових осіб та використання їх на практиці.

Знання набуті під час проходження підвищення кваліфікації допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення, аналізувати складні управлінські ситуації та ефективно реагувати на виклики, що виникають у процесі функціонування органів місцевого самоврядування. При передачі теоретичної інформації особливого значення набуває формування аналітичного мислення, стратегічного бачення розвитку територіальних громад [4, с. 97], здатність до адаптації в умовах швидких соціально-економічних змін.

Важливим елементом професійного навчання посадовців є використання цифрових освітніх платформ [1, с. 31]. Вони забезпечують доступ до сучасних інформаційних ресурсів, навчальних матеріалів та інтерактивних освітніх середовищ. Цифровізація створює умови для гнучкої організації навчання, індивідуалізації освітніх траєкторій та розширення можливостей для посадових осіб місцевого самоврядування самостійно опрацьовувати матеріал.

Значну роль у цьому процесі надається дистанційному навчанню. Воно дозволяє поєднати професійну діяльність із процесом підвищення кваліфікації, забезпечити оперативне оновлення знань. При організації дистанційного навчання вдається залучити до здобуття знань більш широке коло фахівців, незалежно від їх територіального розташування.

Урізноманітнити професійну підготовку можливо за рахунок впровадження тренінгових програм та інтерактивних методів навчання [2, с. 161]. Такі програми та інтерактивні методи орієнтовані на активну участь посадовців у освітньому процесі. Застосування моделювання управлінських ситуацій, аналіз практичних кейсів, групові дискусії, ділові ігри та інші форми практикоорієнтованого навчання буде сприяти розвитку комунікативних компетентностей, формувати навички командної роботи, підвищувати здатність до колективного прийняття рішень, забезпечувати ефективну взаємодію з представниками різних інституцій та громадськості.

Сучасна модель підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування об'єднує інноваційні підходи здобуття необхідних компетентностей в управлінні місцевим самоврядуванням. Інтерактивні методи професійної підготовки забезпечують розвиток управлінських компетентностей відповідно до сучасних вимог публічного управління [6, с. 465]. Компетентнісний підхід створює передумови для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та зміцнення інституційної спроможності територіальних громад.

Використання інноваційних освітніх технологій у системі професійної підготовки та розвитку компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування дозволяє застосовувати практикоорієнтовані методи

навчання. Вони створюють умови для більш глибокого засвоєння знань, розвитку аналітичного мислення та формують здатність до прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Трансформація системи публічного управління вимагає індивідуалізації освітнього процесу, гнучкості навчання, оперативної адаптації змісту освітніх програм до сучасних викликів та потреб розвитку територіальних громад.

Ще один важливий фактор професійного зростання - обмін досвідом між представниками різних органів місцевого самоврядування та міжнародними організаціями. Ця взаємодія створює можливості для поширення кращих управлінських практик, запозичує ефективні моделі організації публічного управління, формує нові підходи до вирішення актуальних економічних, соціальних та екологічних проблем місцевого самоуправління. Участь посадовців місцевих органів влади у професійних форумах, семінарах, стажуваннях та освітніх проєктах сприяє розширенню професійного світогляду, розвитку критичного мислення та підвищенню рівня управлінської культури.

Важливу роль відіграє співпраця посадовців з різними інституціями, такими як: науковими установами, закладами вищого освіти, міжнародними партнерами та громадськими організаціями. Така взаємодія інтегрує наукові знання у практику управління, розвиває професійні компетентності осіб органів місцевого самоуправління. Інтегрований підхід формує навички розв'язання складних управлінських завдань та впровадження інноваційних управлінських практик у діяльність органів місцевої влади, сприяє підвищенню інституційної спроможності територіальних громад.

Отже, сучасні тенденції професійного розвитку управлінських кадрів територіальних громад характеризуються переходом до компетентісно орієнтованих моделей навчання, які забезпечують формування не лише теоретичних знань, а й практичних умінь і навичок, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у складних, динамічних та непередбачуваних умовах розвитку місцевого самоуправління.

Список використаних джерел:

1. Бацуровська І. В., Курепін В. М. Використання цифрових технологій у спеціальній та інклюзивній освіті: теоретичні основи та практичні підходи в професійній підготовці фахівців. Development trends in special and inclusive education in the context of the European dimension: theory and practice : scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. С. 22-44. DOI:<https://doi.org/10.30525/978-9934-26-457-3-2>.

2. Бацуровська І. В. Програмно-технічне забезпечення цифрових освітніх систем: інноваційні підходи та перспективи розвитку. Moderní aspekty vědy: XLVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. S. 151-165. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18716>.

3. Курепін В. М., Зубєхіна-Хайят О. В. Механізми антикризового управління як основа адаптації бізнесу до турбулентного середовища. Modern

Economics. 2025. № 54(2025). С. 95-103.
DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V54\(2025\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-13).

4. 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).

5. 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>.

6. 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).

Кабушка Олександр Михайлович,
*аспірант кафедри публічної служби й
управління навчальними й соціальними
зкладами,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАФЕДРИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ЇХ ВИРІШЕННЯ

Порівняльне вивчення процесів кадрового забезпечення Кафедри музичного мистецтва та хореографії ЛНУ та трьох аналогічних структурних підрозділів інших університетів дозволило ідентифікувати сукупність взаємозалежних бар'єрів, що генерують стійкі загрози для подальшого зростання кадрового капіталу підрозділу та вимагають невідкладного реагування.

По-перше, кафедра позбавлена власного рецензованого фахового періодичного видання, внаслідок чого звужується простір для оприлюднення результатів досліджень науково-педагогічних працівників (далі – НПП) та послаблюється присутність підрозділу в академічному дискурсі.

По-друге, зафіксовано дисбаланс між кількісними параметрами дослідницької активності та якісними здобутками. Програмні документи кафедри констатують невідповідність публікаційної практики оновленим

вимогам, а також домінування орієнтації наукового пошуку на внутрішньонаціональну проблематику.

По-третє, спостерігається диспропорція між масштабами міжнародних обмінів та їхнім інституційним ефектом, так, за наявності стажувань за кордоном і залученості до транскордонних проєктів кафедра не має спільних із закордонними партнерами публікацій, англomовних освітніх програм чи механізмів подвійного дипломування.

По-четверте, система моніторингу професійної діяльності НПП залишається недостатньо операціоналізованою: стратегічні орієнтири підрозділу передбачають перегляд інструментарію оцінювання роботи викладачів та модернізацію форми щорічної звітності, що свідчить про дефіцит вимірюваних індикаторів персонального внеску кожного співробітника.

Суттєвим є те, що окреслені проблеми утворюють замкнені причинно-наслідкові ланцюги. Зокрема, значна питома вага сумісників породжує біполярну структуру колективу, що ослаблює внутрішню консолідацію та утруднює узгодження дослідницьких зусиль. Водночас дисонанс між інтенсивністю академічних обмінів та публікаційною продуктивністю гальмує капіталізацію набутого міжнародного досвіду у вигляді конкретних наукових продуктів.

Комплекс практичних пропозицій щодо зміцнення кадрового ресурсу Кафедри сформовано на підставі діагностованих дефіцитів. Теоретичним підґрунтям розроблених рекомендацій виступають наукові положення про ключові вектори якісної модернізації вітчизняної вищої школи, серед яких науковці вирізняють орієнтацію на європейські стандарти освітньої якості, стимулювання мобільності академічного персоналу та формування суспільства, побудованого на генерації нових знань [2, с. 5]. Практичне втілення зазначених векторів передбачає гарантування високого рівня професійної підготовки здобувачів, інтенсифікацію дослідницької роботи та забезпечення умов для академічної мобільності [3, с. 479]. Разом із тим актуальний людський ресурс університетів потребує нарощування цифрової грамотності, підвищення ваги дослідницького компонента та зближення освітніх результатів із запитами первинного ринку праці випускників [1, с. 993].

Задля посилення кадрового потенціалу підрозділу сформульовано наступні рекомендації:

- 1) Скорочення залежності від праці за сумісництвом та консолідація штатного ядра. Завідувачу кафедри рекомендовано у другому семестрі 2025/2026 навчального року ініціювати індивідуальні консультації з внутрішніми сумісниками, які мають докторський ступінь, для з'ясування їхньої мотивації до переходу на основну посаду. Добір кандидатури має спиратися на критерії відповідності дисциплінарному профілю підрозділу, готовності до розширення організаційно-методичного навантаження та потенціалу наукового внеску. На основі результатів консультацій завідувач

формує аргументоване подання директорів інституту щодо зарахування принаймні одного доктора наук на штатну професорську позицію.

Одночасно потребує розв'язання питання підвищення інтегрованості зовнішніх сумісників у спільну діяльність підрозділу. Під час укладання чи пролонгації контрактів пропонується включати до них конкретизовані зобов'язання, що виходять за рамки аудиторного навантаження, наприклад, співавторство принаймні в одній публікації зі штатними колегами впродовж навчального року, присутність щонайменше на половині засідань кафедри (зокрема дистанційно), участь у рецензуванні або науковому супроводі щонайменше двох кваліфікаційних робіт за рік. Підготовку оновлених контрактних форм доцільно завершити до старту 2026/2027 навчального року. Документальне закріплення очікувань від сумісників сприятиме нівелюванню виявленої біполярної моделі функціонування колективу, за якої штатні працівники та сумісники діють у різних режимах причетності.

2) Інституційне оформлення дослідницької діяльності підрозділу. Упродовж першої фази (2026–2027 навчальний рік) передбачається налагодження планомірної роботи дослідницького осередку шляхом ухвалення на засіданні кафедри тематичного плану зі щоквартальними індикаторами виконання, проведення щонайменше чотирьох протокольованих робочих зустрічей, інтеграції до складу групи щонайменше трьох аспірантів та п'яти магістрантів із персоналізованими дослідницькими дорученнями. Підсумком року має стати колективна стаття у фаховому виданні категорії «Б» за участі всіх активних учасників групи, що водночас покращить публікаційну статистику підрозділу та зміцнить командну єдність.

У межах другої фази (2027–2028 навчальний рік) рекомендовано ініціювати створення науково-дослідної лабораторії (далі – НДЛ). Після ухвалення відповідного рішення вченою радою інституту та університету НДЛ проходить реєстрацію у базах обліку НДДКР.

Третя фаза (2028–2029 навчальний рік) передбачає перетворення збірника матеріалів щорічної Міжнародної науково-практичної конференції на фахове електронне видання. Для цього необхідно реформувати збірник у науковий журнал із щоквартальним виходом, впровадити подвійне анонімне рецензування із залученням щонайменше двох зовнішніх експертів на кожний рукопис, забезпечити присвоєння цифрових ідентифікаторів DOI через реєстрацію у CrossRef, розгорнути вебресурс журналу на відкритій платформі Open Journal Systems із повнотекстовим безоплатним доступом. Після запуску видання належить подати клопотання про внесення до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», а впродовж року після здобуття фахового статусу – заявку на індексування в Index Copernicus International.

3) Трансформація результатів міжнародної мобільності в інституційні продукти. Для подолання зазначеної диспропорції пропонується запровадити обов'язкову «Карту капіталізації результатів мобільності», яку кожен працівник кафедри заповнює протягом тридцяти календарних днів після завершення стажування та передає завідувачу для погодження.

Документ має включати такі обов'язкові блоки:

реєстр контактів щонайменше трьох потенційних співавторів у приймаючому закладі із фіксацією прізвища, посади, електронної адреси та тематичного поля досліджень;

деталізований план спільної публікації із зазначенням попередньої назви статті, цільового журналу (з указанням його квартилю у Scopus або WoS), розподілу ролей між співавторами та граничного терміну подання рукопису;

пропозиція щодо включення зарубіжного колеги в освітній процес кафедри із конкретизацією формату участі (гостьова лекція із визначенням тематики й орієнтовної дати, онлайн-семінар, модуль спільного онлайн-навчання СОІЛ або спільне наукове керівництво кваліфікаційною роботою).

4) Розвиток цифрових компетентностей НПП кафедри. Цифрова модернізація академічного середовища робить безальтернативним планомірне вдосконалення інформаційно-технологічних навичок усіх членів колективу. Пропонується впровадити програму «Цифрова кафедра» у форматі щомісячних внутрішніх семінарів-воркшопів тривалістю дві академічні години, що транслюються онлайн через Zoom із обов'язковим записом.

Очікуваним ефектом впровадження запропонованого комплексу рекомендацій є вихід кафедри на стабільно високий рівень кадрового забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Анічкіна О. В. Професія викладача закладу вищої освіти: нормативні вимоги, структура, зміст, особливості підготовки. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5 (45). С. 990-1002.

2. Нагаєв В. М., Портян М. О. Методика викладання у вищій школі : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Харків : Стильна типографія, 2018. 289 с.

3. Шишка Р. Б., Бородін І. Л., Лазарев А. А. Детермінізм кадрової політики у вищій школі України. *Правові новели*. 2024. № 23. С. 477-481.

Калько Ірина Василівна,

*кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри природничо-наукових
дисциплін та методики їх викладання
Луганського обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти,
(м. Київ)*

ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ФУНДАМЕНТ СУЧАСНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У контексті реформування системи загальної середньої освіти управління колективом на засадах партнерства розглядається не лише як технологія, а як ціннісно-орієнтована парадигма. Вона базується на переході від вертикальних до горизонтальних зв'язків між усіма суб'єктами:

адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти, батьками та представниками громади.

Партнерство є фундаментом для реалізації гуманістичного потенціалу сучасної школи. Воно забезпечує перехід від «школи знань» до «школи компетентностей», де особистість не є об'єктом педагогічного впливу, а стає свідомим учасником власного освітнього та життєвого шляху. Стратегічне управління цією взаємодією дозволяє закладу освіти стати відкритою, динамічною системою, здатною ефективно відповідати на запити суспільства.

Взаємодія через партнерство виступає каталізатором розвитку особистості через такі механізми:

- *делегування відповідальності та автономія*: надання вчителю та учневі права на вибір освітньої траєкторії сприяє формуванню внутрішньої опори та суб'єктності;

- *діалогічність*: побудова комунікації на засадах емпатії та активного слухання дозволяє мінімізувати деструктивні конфлікти та створює психологічний комфорт для самовираження;

- *колективне проєктування*: спільне вироблення місії закладу формує почуття приналежності до спільноти, що є базовою потребою для гармонійного розвитку особистості.

Науковець Л. Мартинець виокремила наступні управлінські принципи, а саме: принцип поваги і довіри до людини; принцип цілісного погляду людини; принцип співробітництва; принцип соціальної справедливості; принцип індивідуального підходу в управлінні; принцип особистого стимулювання; принцип консенсусу; принцип колективного прийняття рішення; принцип цільової гармонізації; принцип автономізації управління; принцип постійного оновлення [1, 25].

Ефективний педагогічний менеджмент неможливий без інтеграції антидискримінаційних підходів. Гендерна чутливість керівника та педагога стає наскрізною професійною компетентністю, яка забезпечує рівні можливості для самореалізації хлопців та дівчат, чоловіків та жінок у межах закладу. Партнерська взаємодія нівелює стереотипні очікування, дозволяючи особистості розвиватися відповідно до власних здібностей, а не гендерних чи соціальних конструктів. Це створює умови для формування критичного мислення та соціальної мобільності.

Управлінська діяльність у закладах освіти сьогодні стикається з низкою викликів: цифровізація, психологічна травматизація учасників освітнього процесу, необхідність інклюзії. Партнерська взаємодія дозволяє перетворити ці виклики на ресурс через залучення зовнішніх стейкхолдерів (громадських організацій, бізнесу, наукових установ) для розширення освітнього простору учня; створення просторів для взаємодопомоги вчителів та батьків (педагогіка підтримки); впровадження інституту наставництва як форми партнерського супроводу молодих фахівців, що запобігає їх професійній деформації. Створення такої екосистеми партнерства не піддається типізації. Цей процес вимагає від керівника не лише системного аналізу, а й глибокої внутрішньої

рефлексії та прагнення до наукового пошуку. Саме тому управлінська діяльність керівника закладу освіти сьогодні – це не просто виконання посадових обов’язків, а процес постійного наукового пошуку. Ефективним менеджером є той, хто здатен поєднувати адміністративний досвід із методологічною культурою, розглядаючи кожен виклик як об’єкт системного аналізу та проектування [2].

Ефективність управління освітнім закладом на засадах партнерства варто оцінювати за допомогою таких показників: рівень задоволеності освітнім процесом усіх його учасників; сформованість soft skills у здобувачів освіти (комунікація, колаборація, креативність); індекс інноваційної активності педагогів та їхня готовність до безперервного професійного розвитку; стабільність соціально-психологічного клімату та відсутність проявів булінгу чи дискримінації.

Отже, сучасна парадигма педагогічного менеджменту має базуватися на мережевій взаємодії та горизонтальній синергії. Партнерство сьогодні визначається не як формальна комунікація, а як взаємодія учителів, батьків, учнів та громади. Це консолідація інтелектуальних і соціальних ресурсів, спрямована на перетворення школи з установи на динамічну екосистему, де безпека та стимулювання розвитку кожного є пріоритетом.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за ред. В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.

2. Хриков Є. М. Методологія педагогічних досліджень: монографія. Київ: Каравела, 2022. 256 с.

Коваленко Карина Миколаївна,
*здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D4
«Публічне управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах трансформації системи державного управління та децентралізації в Україні навантаження на посадових осіб органів місцевого самоврядування (ОМС) зросло експоненціально. Реалізація реформ, робота в умовах правового режиму воєнного стану, обмеженість ресурсів та необхідність оперативного вирішення соціально-побутових проблем громад створюють підґрунтя для виникнення професійного вигорання. На відміну від

державних службовців центральних органів, працівники ОМС перебувають у безпосередній близькості до мешканців громади. Вони є першою ланкою, що приймає на себе незадоволення населення соціально-економічною ситуацією, що веде до надмірного емоційного виснаження. Тривале перебування в епіцентрі конфліктів та робота з вразливими верствами населення провокують деперсоналізацію (цинічне ставлення до обов'язків) та зниження відчуття особистих досягнень. Нестабільність законодавства, розмитість посадових інструкцій у невеликих громадах, де один працівник може виконувати кілька функцій, та дефіцит бюджетного фінансування створюють стан постійної професійної тривожності. Проблема полягає у суперечності між високими вимогами громади до якості надання муніципальних послуг та прогресуючим емоційним виснаженням працівників, що призводить до плинності кадрів, зниження ефективності управління та погіршення психосоматичного здоров'я службовців.

Сутність професійного вигорання в органах місцевого самоврядування розкрито в працях М.Ануфрієва, О.Каплі, Н.Ковалю, К.Колосової та ін.

Мета статті полягає у визначенні особливостей професійного вигорання в органах місцевого самоврядування.

М.Ануфрієв та О.Капля зазначають, що «Професійне вигорання являє собою складний процес, обумовлений рядом внутрішніх (психологічних) та зовнішніх (соціально-економічних та фізичних) факторів, що включає в себе емоційне виснаження, редукування особистих досягнень, зниження мотивації до праці і життя в соціумі та призводить до загострення наявних і виникнення нових хвороб, а у найбільш гострій стадії – до загибелі особи» [1, с.452].

Н.Коваль та К.Колосова вважають, що «професійне вигорання – це такий стан, коли людина відчуває емоційне та/або фізичне та/або розумове виснаження внаслідок тривалого стресу. Він виникає під час професійної діяльності внаслідок перевантаження, високої відповідальності, поганої організації роботи. Наслідком є зниження самооцінки та ефективності праці, поява чи загострення хронічних хвороб, погіршення стосунків з близькими та колегами» [2].

Професійне вигорання в органах місцевого самоврядування має специфічні риси, зумовлені особливостями публічної служби, взаємодією з громадою та інституційним середовищем, а саме:

- посадові особи постійно взаємодіють із громадянами, часто в ситуаціях конфлікту, скарг чи криз, що призводить до емоційного виснаження, втрати емпатії та розвитку цинізму;
- робота в умовах відкритості (звернення громадян, публічні обговорення, медіа) створює постійний тиск відповідальності та страх помилок, що підсилює стрес;
- постійні зміни законодавства, реформування системи децентралізації ускладнюють стабільність діяльності, викликаючи відчуття невпевненості та професійної нестабільності;

- великий обсяг документації, звітності та бюрократичних процедур часто не супроводжується достатніми ресурсами або автоматизацією;
- при високій відповідальності працівники не завжди мають реальні повноваження або ресурси для впливу на ситуацію, що формує відчуття безсилля;
- поєднання адміністративних, управлінських і соціальних функцій створює суперечливі очікування (наприклад, між інтересами громади та вимогами законодавства чи керівництва);
- обмежені можливості кар'єрного зростання, невисока оплата праці та низький рівень суспільного визнання знижують внутрішню мотивацію;
- наявність додаткових викликів (переміщені особи, гуманітарні потреби, безпекові ризики) значно підвищують навантаження та рівень психологічного напруження.

З огляду на вищезазначене можемо виокремити такі особливості професійного вигорання в ОМС:

- високий рівень емоційного навантаження;
- публічність і соціальний тиск;
- невизначеність і часті зміни нормативної бази;
- перевантаження адміністративною роботою;
- обмежений вплив на результати;
- рольовий конфлікт;
- недостатня мотивація та визнання;
- вплив кризових умов (зокрема воєнного стану).

Професійне вигорання в ОМС має системний характер і зумовлене не лише індивідуальними факторами, а передусім організаційними та соціальними умовами. Його подолання потребує комплексного підходу: від змін в управлінні персоналом до розвитку культури підтримки й психологічної безпеки в органах влади.

Висновки. Професійне вигорання посадових осіб органів місцевого самоврядування пов'язано зі специфікою роботи у сфері місцевого самоврядування особливо в умовах військового стану. Виокремлено такі особливості професійного вигорання в ОМС: високий рівень емоційного навантаження; публічність і соціальний тиск; невизначеність і часті зміни нормативної бази; перевантаження адміністративною роботою; обмежений вплив на результати; рольовий конфлікт; недостатня мотивація та визнання; вплив кризових умов (зокрема воєнного стану).

Список використаних джерел:

1. Ануфрієв, М.І., & Капля, О.М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 12, С.450-453. URL: http://www.lsej.org.ua/12_2021/116.pdf (дата звернення 30.03.2026).

2. Коваль, Н., & Колосова, К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та*

Птахіна Ольга Миколаївна,
*кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри публічної служби й
управління навчальними закладами,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

Попельнюх Катерина Олексіївна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сьогодні лідерство визнано одним із ключових факторів організаційного успіху. Науковий інтерес до проблематики лідерства останніми роками, зокрема у сфері публічного управління, пов'язаний з формуванням нових лідерів-управлінців, яким притаманні наявність певних навичок, знань, умінь, компетентностей, особистісних та моральних якостей, які проявляються через дії, поведінку чи позицію лідера. Питання щодо формування та розвитку лідерських компетентностей у сфері публічного управління зайшли своє відображення у напрацюваннях таких вітчизняних науковців: І. Грищенко, С. Калашнікова, Ю. Ковбасюк, Т. Недашківська, К. Проца, Я. Радиш, О. Стоян, Г. Шляхтіна та ін.

Зараз існує багато підходів щодо визначення сутності лідерських компетентностей, механізму їх формування та розвитку. Термін «компетентність» в менеджменті людських ресурсів визначається як: внутрішня характеристика особистості, наслідком якої є ефективне або найкраще виконання робочих завдань, комбінація умінь, характерних рис і вчинків (типів поведінки), що прямо пов'язані з успішним виконанням роботи; здатність, яка необхідна для розв'язання робочих завдань і отримання необхідних результатів роботи. В контексті EQF (Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом всього життя) компетентність означає як

доведена здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні і/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, професійному чи особистому розвитку [2]. Згідно зі статтею 2 закону України «Про державну службу» поняття «професійна компетентність» визначається як 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 особистого розвитку [3]. Деякі науковці визначають формування лідерських компетентностей, як: складне, комплексне, багатогранне та динамічне явище, яке відбувається в процесі набуття відповідного рівня освіти та продовжується протягом активної лідерської діяльності на відповідних посадах. [1]. І. Морозов виділяє певні фактори, що зазнають впливу на особистість при формуванні лідерського потенціалу: технологічний (фахівець повинен бути готовий до вирішення складних завдань, пов'язаних з професійною діяльністю, володіти високим рівнем теоретичної і практичної підготовки, при цьому постійно підвищувати рівень професійної компетентності), творчий (сучасний публічний управлінець повинен знаходити креативні рішення нових підходів, привносити нові ідеї, про являти творчий підхід і лідерську активність при прийнятті різних рішень), етичний (характеризується бездоганністю виконання взятих на себе зобов'язань у всіх сферах професійного становлення особистості) і регулятивний (сучасний фахівець публічного управління повинен використовувати такі навички і прийоми ефективного лідерства, які не створюються за допомогою прямих вказівок відносин влади і підпорядкування між людьми, а формують гармонійні відносини за допомогою навіювання ентузіазму, заохочення, відданості, ввічливості, поваги) [1]. Метою розвитку лідерства на публічній службі є професійний розвиток сучасного публічного службовця відповідно до викликів суспільного розвитку, зростаючого впливу суспільства на державу.

Отже, можна стверджувати, що формування лідерських компетенцій сучасних публічних службовців є систематичним та цілеспрямованим процесом професійної підготовки, що визначає певний вплив факторів на розвиток особистості, а процес розвитку лідерства є цілеспрямованим, направленим на формування і поглиблення певних особистісних якостей і навичок для ефективної діяльності органів публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Божидай І.І., Міненко С.І., Сагачко Ю.М. Особливості формування лідерських компетентностей державних службовців. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. №1. 2024. С. 36-41.
2. Комарова К. В. Моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 184–195.

Салмін Дмитро Михайлович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Етична поведінка в системі державного управління є стратегічним напрямом, покликаним забезпечувати реалізацію конституційних принципів служіння народу, формувати умови для прозорості діяльності влади та підтримувати суспільну довіру. Вона виступає не лише інструментом запобігання корупції, а й механізмом зміцнення соціальної згуртованості, авторитету публічної влади та національної стійкості. У сучасних умовах повномасштабної збройної агресії проти України та запровадження правового режиму воєнного стану значення професійної етики державного службовця істотно зростає, оскільки саме доброчесність та відповідальність стають ключовими чинниками ефективного управління ресурсами, підтримки населення та збереження стійкості державних інституцій.

Етична поведінка в системі державного управління сьогодні розглядається не просто як дотримання певних правил, а як стратегічний напрям, що забезпечує реалізацію конституційного принципу служіння народу. Вона є фундаментом для прозорості діяльності органів влади та критично важливим інструментом для підтримки суспільної довіри. У ширшому контексті професійна етика виступає як механізм запобігання корупції та зміцнення соціальної згуртованості й національної стійкості.

Державна політика у цій сфері спрямована на побудову цілісної системи публічної служби, де поняття «доброчесність», «прозорість» та «професійна культура» є нерозривно пов'язаними. Наукові дослідження підкреслюють, що впровадження етичних стандартів є ключем до підвищення ефективності державного апарату та мінімізації репутаційних ризиків для країни.

Повномасштабна збройна агресія проти України та запровадження правового режиму воєнного стану внесли суттєві корективи в управлінську діяльність. Доброчесність та відповідальність стали вирішальними чинниками для ефективного управління обмеженими ресурсами та збереження стійкості

державних інституцій. Воєнний стан спричинив зміну пріоритетів (виникла потреба у миттєвому прийнятті рішень в умовах високого ризику), появу нових етичних викликів (робота з великими обсягами гуманітарної допомоги та постійна взаємодія з вразливими категоріями громадян вимагають від службовця не лише професіоналізму, а й високого рівня емпатії), сприяв переходу до динамічної системи, де етична поведінка трансформувалася з формального виконання інструкцій у систему ціннісного орієнтування, де чесність та патріотизм є стали внутрішньою мотивацією.

Воєнний стан також спричинив глибокі трансформації в управлінському середовищі, зміну пріоритетів та суттєве зростання вимог до морально-вольових якостей посадових осіб. Необхідність швидкого прийняття рішень у ситуаціях високого ризику, робота з великими обсягами гуманітарної допомоги та взаємодія з вразливими категоріями громадян формують нові етичні виклики. У таких умовах поведінка службовця трансформується з формального дотримання інструкцій у динамічну систему ціннісного орієнтування, що поєднує професіоналізм, емпатію, чесність та патріотизм.

Саме у цей складний час особливої ваги набуває формування етичної культури на місцевому рівні, оскільки саме представники органів публічної влади в громадах забезпечують безпосередній контакт із громадянами. Вони є «обличчям» держави, яке втілює стандарти справедливості та законності. В той же час, кадровий дефіцит, високий рівень стресу та ризику зловживання владою в умовах кризи актуалізують проблему інституційної спроможності та етичної стійкості службовців.

Особливу роль у формуванні довіри відіграють представники влади в громадах. Саме вони забезпечують безпосередній контакт із громадянами та втілюють у життя стандарти справедливості. Проте місцеве самоврядування стикається з серйозними проблемами, такими як: кадровий дефіцит та високий рівень стресу серед працівників; ризику зловживання владою в умовах кризи; необхідність бути «флагманом» впровадження стандартів доброчесності для забезпечення сталого розвитку територій.

Етична поведінка передбачає комплекс організаційно-правових та виховних заходів. Вона включає дотримання Загальних правил етичної поведінки, декларування доходів, уникнення конфлікту інтересів та високу культуру спілкування. Нагляд за дотриманням цих стандартів здійснюють Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) та відповідні служби управління персоналом.

Згідно з пріоритетами модернізації державного управління та впровадження нових підходів до етичної підготовки службовців визначено ключовим завданням [3]. Серед пріоритетних шляхів формування етичної поведінки виділяються:

- Цифровізація та прозорість: використання інструментів Єдиної інформаційної системи для моніторингу діяльності та усунення корупційних ризиків;

- Оновлення стандартів: підготовка нових етичних кодексів, що враховують специфіку роботи в умовах воєнного стану;
- Безперервне навчання: впровадження тренінгів з розвитку «soft skills», стресостійкості та культури доброчесності;
- Перехід до ціннісного управління: заміна суворих заборон на формування внутрішньої мотивації службовця діяти в інтересах громади.

Для забезпечення європейських стандартів державного управління ухвалена Концепція цифрової трансформації, яка сприяє прозорості та оптимізації адміністративних процесів [4]. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивний чинник і, як наслідок, знизити ймовірність порушення етичних норм. Міністерство цифрової трансформації спільно з НАДС активно цифровізують сервіси, що робить роботу службовця підзвітною громаді [2].

Наразі через освітні платформи та сервіс «Дія.Освіта» службовці можуть проходити курси з академічної доброчесності, антикорупційної політики та етики ділового спілкування. Це особливо важливо для працівників, які взаємодіють із ВПО, ветеранами та постраждалим населенням.

Проте залишається низка системних викликів таких, як:

- Брак дієвих механізмів притягнення до відповідальності за порушення суто етичних (не правових) норм.
- Високий рівень емоційного вигорання фахівців у громадах.
- Проблема «старих підходів» до управління в умовах необхідності швидких змін.

Наряду з запровадженими заходами існує ряд проблем, які гальмують розвиток етичного середовища:

- відсутність відповідальності: бракує дієвих механізмів притягнення до відповідальності за порушення саме етичних, а не лише юридичних норм.
- емоційне вигорання: фахівці в громадах працюють на межі виснаження, що негативно впливає на якість комунікації.
- лонсерватизм: збереження «старих підходів» до управління в умовах, коли потрібна швидка адаптація та гнучкість.

Етична поведінка державного службовця є основою реалізації принципів демократичної держави. Її формування вимагає комплексної роботи: від удосконалення нормативної бази до особистісного розвитку кожного управлінця. Воєнний стан лише підкреслив, що етика — це не формальність, а фундаментальна умова виживання та розвитку державної системи. Місцеве самоврядування, будучи базовим рівнем взаємодії з людьми, має стати флагманом впровадження стандартів доброчесності, що дозволить зберегти довіру населення та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Етична поведінка державного службовця — це не формальна вимога, а фундаментальна умова життєздатності державної системи в умовах війни та подальшого відновлення. Формування такої поведінки потребує синергії між удосконаленням законодавства (нормативна база), впровадженням технологій (цифровізація) та постійним особистісним розвитком кожного управлінця.

Список використаних джерел:

1. Денисенко К.В. Державна політика у сфері етичних стандартів публічної служби: аналіз понятійно-категоріального апарату. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). Ч. 1. С. 95–101.
2. Положення про Єдину інформаційну систему в системі державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 404. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.04.2026)
3. Програма діяльності Кабінету Міністрів України (в частині реформи державного управління та кадрової політики). <https://www.kmu.gov.ua/programa-dij-uryadu> (дата звернення 04.04.2026)
4. Концепція цифрової трансформації України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2020 р. № 1353-р. <https://storage.thedigital.gov.ua/files/1/b1/e95d68fdcf4adc82be5e847178ef7b11.pdf> (дата звернення 04.04.2026)
5. Юник І.Г. Етичні засади реалізації державної політики в Україні: основні проблеми та стратегічні пріоритети. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 187–194.

Солопчук Ірина Миколаївна,
здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D4
«Публічне управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)

РОЛЬ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Система соціального захисту України перебуває в стані безперервних трансформацій. Через військову агресію кількість отримувачів послуг (ВПО, ветерани, сім'ї загиблих) зросла в рази. Лідерські компетенції необхідні для того, щоб структурувати роботу в умовах хаосу та надмірного тиску. Передача повноважень громадам вимагає від керівників на місцях здатності самостійно формувати команди, проявляти ініціативу та брати відповідальність, що неможливо без розвинених лідерських якостей. Позитивний морально-психологічний клімат є єдиним дієвим механізмом утримання кадрів у системі. Саме лідерські компетенції (емоційний інтелект, емпатія, здатність до підтримки) дозволяють вчасно діагностувати токсичність у колективі та нівелювати її.

Питання ролі лідерських компетенцій у забезпеченні ефективної командної взаємодії та морально-психологічного клімату досліджували такі вчені, як Л.Івашова, В.Скорина, Л.Літвінова, І.Царук, В.Ткачук, С.Саннікова та ін.

Мета статті полягає у визначенні ролі лідерських компетенцій у забезпеченні ефективної командної взаємодії та морально-психологічного клімату в системі соціального захисту.

Ефективний соціальний захист сьогодні — це мультидисциплінарний підхід (юристи, психологи, соціальні працівники, представники влади). Традиційний авторитарний менеджмент не здатний забезпечити гнучку взаємодію різних фахівців. Лідер-модератор створює умови, де експертиза кожного працює на спільний результат. У системі соціального захисту, де щоденна діяльність пов'язана з розв'язанням критичних життєвих проблем громадян, лідерські компетенції керівника є не просто «м'якими навичками» (soft skills), а стратегічним інструментом управління. Вони виступають сполучною ланкою між адміністративними завданнями та психологічним добробутом команди.

І.Царук, В.Ткачук, С.Саннікова стверджують, що «Лідерство є одним з основних чинників впливу на ефективність командної взаємодії, яка своєю чергою безпосередньо визначає міру та якість результатів діяльності суб'єкта господарювання. При цьому важлива роль належить комунікативним навичкам лідера, від рівня розвитку яких залежать залученість та вмотивованість учасників команди, організація інформаційних потоків, психологічний клімат у колективі» [3, с.19].

На думку Л.Івашової, В.Скорини, «... лідерські компетенції належать до сфери організації керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність людини розпоряджатися власною владою, приймати рішення та брати відповідальність за їх наслідки, спрямовувати діяльність підлеглих у певне русло, надавати підлеглим підтримку, виявляти до них цікавість і наділяти їх повноваженнями» [1, с.30].

Командна робота в соцзахисті часто вимагає залучення фахівців різних профілів. Лідерські компетенції перетворюють групу окремих працівників на єдиний організм. Лідер забезпечує чіткість потоків інформації, що мінімізує дублювання функцій та усуває непорозуміння, які в соціальній сфері можуть коштувати вчасної допомоги клієнту. Лідер здатний організувати конструктивне обговорення дозволяє врахувати експертну думку кожного члена команди (соціального працівника, юриста, психолога). Ефективна взаємодія базується на розподілі відповідальності. Компетентний лідер не контролює кожен крок, а створює простір для професійної автономії, що підвищує швидкість реагування на запити громадян.

Л.Літвінова зазначає, що «Лідерські якості соціальних працівників відіграють ключову роль у формуванні ефективних команд, що працюють з клієнтами соціальних служб. Емпатія, комунікативні навички, здатність

приймати рішення та мотивувати інших є необхідними компонентами успішного лідерства» [2].

Морально-психологічний клімат є інтегральною характеристикою стану колективу. Лідер впливає на нього через специфічний набір компетенцій:

- вчасно помічає ознаки вторинної травматизації та вигорання у підлеглих;
- здатний контейнувати (приймати та переробляти) емоційну напругу колективу;
- створює атмосферу емпатії, яка транслюється від керівника до працівника, а від працівника — до клієнта.

У стресових умовах конфлікти неминучі. Роль лідера полягає у: переведенні деструктивних конфліктів у конструктивне річизще; виявленні прихованих напружень у колективі до того, як вони зруйнують робочий процес.

Висновок. У системі соціального захисту лідерські компетенції виконують стабілізуючу роль; дозволяють перетворити емоційно виснажливу працю на змістовну професійну діяльність. В умовах соціальної напруги та ризику «втоми від співчуття», саме розвинені компетенції лідера — такі як емоційний інтелект, емпатія та здатність до контейнування напруги — виступають фундаментом для збереження кадрового потенціалу. Лідер не лише структурує роботу в умовах хаосу, а й створює психологічний «запобіжник» від професійного вигорання та вторинної травматизації підлеглих. Ефективність мультидисциплінарних команд у соцзахисті безпосередньо залежить від здатності керівника виступати в ролі модератора. Традиційні ієрархічні методи управління поступаються місцем гнучкій взаємодії, де лідер забезпечує синергію зусиль юристів, психологів та соціальних працівників, створюючи простір для їхньої професійної автономії. Роль лідерських компетенцій полягає також у здатності транслювати атмосферу емпатії від рівня керівництва до безпосередньої взаємодії з отримувачами послуг (ВПО, ветеранами, вразливими групами), що забезпечує гуманістичну спрямованість діяльності всієї системи та перетворює емоційно виснажливу працю на суспільно значущу професійну місію.

Список використаних джерел:

1.Івашова Л.М., Скорина В.О. Роль лідерських компетенцій у консолідації зусиль держави та громадянського суспільства для захисту національних інтересів України. *Взаємодія громадянського суспільства з сектором безпеки і оборони: сучасні виклики : тези доп. учасників наук.-практ. конф. (Харків, 21 груд. 2021 р.)*. Харків: НДІ ППСН, 2021. https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20211221/

2.Літвінова Л. Роль лідерських якостей соціальних працівників у формуванні ефективних команд в соціальній сфері. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2024. Том 1 № 12. https://journals.urau/vsgf_pstu/article/view/320348/310926

З.Царук, І. М., Ткачук, В. О., & Саннікова, С. Б. Комунікативні навички лідера як чинник забезпечення ефективної командної взаємодії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. № 1(115). С.15–21. [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-15-21)

Халдай Наталія Василівна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

СТРАТЕГІЧНІ ТА КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ПРЕДСТАВНИКІВ ВЛАДИ

Розвиток цифрових платформ докорінно змінив взаємодію між державою та суспільством. Тож сьогодні влада – це також і управління інформаційними потоками. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах воєнного стану та постійних гібридних загроз державна комунікація стає інструментом національної безпеки. Новизна дослідження полягає у переосмисленні підготовки управлінців: від простого інформування до стратегічного проектування наративів.

Постановка проблеми у загальному вигляді пов'язана з тим, що цифровізація позбавила державу монополії на інформацію. Сьогодні офіційні повідомлення конкурують із анонімними ресурсами та блогерами, що вимагає від посадовців нових компетенцій. Невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність єдиних стандартів підготовки фахівців місцевого самоврядування та державних службовців до роботи в умовах миттєвих криз у месенджерах, зокрема Telegram, та недостатнє використання потенціалу штучного інтелекту для аналізу настроїв громад.

Сучасні наукові розвідки підтверджують стратегічну роль інформаційної політики. М. Ажажа та Т. Несторенко [1] доводять, що комунікація має стати «стратегічним активом», який забезпечує стійкість державних інституцій. Порівняно з ними, О. Гороховський у практичних розробках [4] робить акцент на професіоналізації комунікаційних команд. Його головний висновок полягає в тому, що пресслужби повинні відмовитися від ролі «реєстраторів подій» і перейти до проактивного планування, що є критично важливим для органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Т. Андрійчук [2] розглядає прозорість як базовий запобіжник дезінформації, стверджуючи, що відкритість органів влади автоматично знижує ефективність ворожих «вкидів». Методологічний підхід О. Лобової [5]

доповнює ці думки, пропонуючи оцінювати якість роботи не через кількість публікацій, а через динаміку довіри громадян.

Отже, аналізуючи дослідників розуміємо, що сучасний управлінець має бути не «транслятором», а «фасилітатором» діалогу.

Метою статті є обґрунтування необхідності оновлення системи підготовки державних службовців шляхом інтеграції інструментів стратегічного планування, антикризових алгоритмів та технологій штучного інтелекту для побудови стійкої довіри між владою та громадою.

Професійна підготовка управлінця сьогодні має включати навички управління інформаційним порядком денним.

За О. Гороховським [4], підготовка посадовця має починатися з відмови від моделі «гасіння пожеж». Коли інформація надається лише як реакція на подію, ініціатива завжди залишається у опонента. Натомість формування власного наративу дозволяє органам влади залишатися головним джерелом правди.

В умовах війни робота з інформацією стає частиною оборони. Посадовець має вміти швидко деконструювати фейки. Інтеграція штучного інтелекту в роботу органів влади дозволяє автоматизувати моніторинг медіаполя, помічаючи загрози ще на етапі їх зародження. Це дозволяє приймати рішення на основі даних, а не припущень.

Аналіз діяльності місцевих державних адміністрацій демонструє, що сухе цитування законів не викликає відгуку у громадян. Ефективним є підхід, де посадовець роз'яснює логіку рішень через практичні приклади. Саме здатність перекласти складний нормативний акт мовою конкретної вигоди для громади є найвищим проявом комунікативної компетентності [3].

Таким чином, дослідження підтверджує, що нині комунікативна компетентність – це базова характеристика сучасних посадових осіб органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Тому ефективна підготовка кадрів повинна включати навчання стратегічному плануванню, цифровій гігієні та методам роботи з месенджерами. Головним критерієм успіху органу влади є побудова стратегічної довіри, яка досягається через прозорість, відкритість та зрозумілість дій влади.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у розробці конкретних навчальних модулів з медіафасилітації для посадових осіб органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Також потребує вивчення етична сторона використання штучного інтелекту в публічному управлінні, щоб технології допомагали діалогу, а не створювали нові бар'єри між владою та людьми. Відкритий діалог залишається безальтернативною умовою демократичного розвитку навіть у найскладніші періоди.

Список використаних джерел:

1. Ажажа М., Несторенко Т., Пеліова Я. Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. *Scientific journal «Modeling the Development of the Economic Systems»*. 2023. № 2 (8). С. 79–88. URL: <https://surl.li/kplqzi> (дата звернення 17.03.2026).

2. Андрійчук Т. Прозорість як принцип державної комунікативної політики. *Політичний менеджмент*. 2010. № 2. С. 73–79. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/andriichuk_prozorist.pdf (дата звернення 17.03.2026).
3. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 92–96. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/st-16_Dmitrenko_Grom.radi.pdf (дата звернення 17.03.2026).
4. Гороховський О. Комунікаційні кампанії, кризові комунікації в системі роботи комунікаційних команд державних органів влади та органів місцевого самоврядування: навч. посіб. Київ : «SPRAVDI», 2025. 68 с. URL: https://spravdi.org/wp-content/uploads/2025/12/komunikacziyi-u-roboti-derzhavnyh-organiv-vlady-ta-organiv-miscevogo-samovryaduvannya.-suchasni-praktyky_veb.pdf (дата звернення 17.03.2026).
5. Лобова О. Методологія вимірювання та оцінки ефективності стратегічних комунікацій : метод. посіб. Київ, 2023. 24 с. URL: <https://spravdi.org/wp-content/uploads/2023/12/analitchnyi-posibnyk.pdf> (дата звернення 17.03.2026).

Зюбін Володимир Миколайович,
*кандидат економічних наук, докторант
кафедри публічної служби й управління
навчальними закладами,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Інклюзивна освіта упродовж останніх десятиліть утвердилася як ключовий напрям розвитку глобальних освітніх систем, базуючись на принципах рівності, прав людини та соціальної справедливості. Прийняття Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (2006) закріпило право кожної людини на доступ до освіти без дискримінації [4]. У сучасних умовах інклюзія розглядається не лише як правова норма, а як інноваційна педагогічна модель, що сприяє формуванню інтегрованого суспільства.

Європейські країни пройшли тривалий шлях розвитку інклюзивної освіти — від теоретичного осмислення до створення ефективних механізмів її реалізації. В Україні інклюзія активно впроваджується після прийняття Закону «Про освіту» (2017) [2], однак процес супроводжується низкою проблем, зокрема нерівномірністю розвитку, обмеженими ресурсами та недостатньою підготовкою педагогів [11]. Це зумовлює необхідність системного аналізу європейського досвіду.

Проблематика інклюзивної освіти широко представлена у міжнародному науковому дискурсі. Європейське агентство з особливих освітніх потреб наголошує на необхідності комплексного підходу до впровадження інклюзії, що включає законодавство, ресурсне забезпечення та інституційну координацію [5; 9].

Суттєвий внесок зробили Florian L. і Black-Hawkins K., які обґрунтували концепцію інклюзивної педагогіки як трансформації освітнього середовища, а не адаптації окремих учнів [8]. Значного поширення набула концепція Universal Design for Learning (UDL), яка забезпечує гнучкість і доступність навчального процесу [7].

У вітчизняних дослідженнях (Козіброда Н., Мартинчук О. та ін.) увага приділяється нормативному забезпеченню, підготовці педагогів та функціонуванню інклюзивно-ресурсних центрів [10; 11]. Водночас бракує комплексного порівняльного аналізу європейських моделей та їх адаптації до українського контексту.

Метою дослідження є аналіз європейського досвіду інклюзивної освіти та визначення перспектив його впровадження в Україні.

Інклюзивна освіта в Європі функціонує як системна політика, що поєднує правові, організаційні та педагогічні механізми. Основою є Конвенція ООН [4], яка зобов'язує держави забезпечити доступну освіту на всіх рівнях.

Серед ключових підходів особливе місце займає концепція UDL, яка передбачає адаптацію освітнього середовища до потреб усіх учнів [7]. Її впровадження забезпечує доступність, підвищує академічні результати та сприяє соціальній інтеграції.

Аналіз європейських практик дозволяє виокремити основні моделі інклюзії:

- повна інтеграція (Італія, Португалія);
- трирівнева модель підтримки (Фінляндія, Швеція);
- комбінована модель (Німеччина, Австрія);
- UDL як універсальний підхід [7; 13].

Ефективність цих моделей забезпечується комплексом чинників: стабільне фінансування, підготовка педагогів, мультидисциплінарна підтримка та участь батьків [6; 14]. Дослідження van Kessel та ін. підтверджують, що системний підхід сприяє соціальній інтеграції учнів [16].

В Україні інклюзивна освіта розвивається на основі законодавчих актів [2; 3]. Створено інклюзивно-ресурсні центри, впроваджено асистентів учителя та індивідуальні програми розвитку [1]. Однак серед основних проблем залишаються:

- недостатнє фінансування;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- фрагментарне впровадження інклюзивних практик [11].

У сфері вищої освіти актуальним є формування інклюзивної культури та розвиток інституційної підтримки студентів [12].

Порівняльний аналіз показує, що країни ЄС характеризуються системністю та стабільністю інклюзивної політики, тоді як Україна перебуває на етапі активного становлення. Перспективи розвитку пов'язані з впровадженням UDL, підготовкою педагогів та удосконаленням нормативної бази.

Висновки. Інклюзивна освіта є важливим напрямом модернізації освітніх систем. Європейський досвід демонструє ефективність системного підходу, що поєднує законодавство, фінансування та педагогічні інновації.

Українська система інклюзії активно розвивається, однак потребує комплексного вдосконалення. Адаптація європейських моделей сприятиме підвищенню якості освіти, соціалізації учнів та інтеграції в європейський освітній простір.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей адаптації UDL до української системи освіти, розвиток міждисциплінарної підготовки педагогів та формування єдиного інклюзивного освітнього простору.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр: Постанова Кабінету Міністрів України № 545 від 12.07.2017 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF>
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
4. Convention on the Rights of Persons with Disabilities and Optional Protocol. United Nations. 2006. P. 37. URL: <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>
5. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. Inclusive Education in Europe. 2020. URL: <https://www.european-agency.org>
6. European Commission. European Education Area. 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu>
7. Ewe L., Galvin T. Universal Design for Learning across Formal School Structures in Europe: A Systematic Review. *Education Sciences*. 2023. 13(9):867. <https://doi.org/10.3390/educsci13090867>
8. Florian L., Black-Hawkins K. Exploring inclusive pedagogy. *British Educational Research Journal*. 2011. 37(5):813–828. DOI: <https://doi.org/10.1080/01411926.2010.501096>
9. Key Principles for Promoting Quality in Inclusive Education – Recommendations for Practice. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. 2011. URL: <https://www.european-agency.org/sites/default/files/key-principles-for-promoting-quality-in-inclusive-education-recommendations-for-practice-Key-Principles-2011-EN.pdf>
10. Kozibroda N. European experience of socialization of schoolchildren with special educational needs: historical context. *Молодь і ринок* № 6–7 (185–186), 2020. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2020.225740>
11. Martynchuk O., Skrypnyk T., Naida Y. Differentiated teaching in inclusive educational environment. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2020. № 6(39). С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2020.216548>
12. Molchanova E., Kovtoniuk K. Advancing Inclusive Education in Ukrainian Higher Education. *Pedagogy and Education Management Review*. 2021. № 1. P. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.36690/2733-2039-2025-1-35-41>
13. Monitoring and Evaluation Systems in Inclusive Education Policy: Focus on existing monitoring and evaluation systems and practices in five European countries. (A. Lecheval and K. Todorova, eds.). European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2025. Odense, Denmark. P.79. <https://www.european-agency.org/resources/publications/mesiep-report>
14. Promoting diversity and inclusion in schools in Europe : Comparative Reports. *European Commission*. 2023. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/promoting-diversity-and-inclusion-schools-europe>

15. van Kessel, R., Hrzic, R., Cassidy, S., Brayne, C., Baron-Cohen, S., Czabanowska, K., & Roman-Urrestarazu, A. (2021). Inclusive education in the European Union: A fuzzy-set qualitative comparative analysis of education policy for autism. *Social Work in Public Health*, 36(2), 286–299. <https://doi.org/10.1080/19371918.2021.1877590>

Мельник Наталя Сергіївна,
*здобувачка вищої освіти спеціальність А5
«Професійна освіта (Аграрне виробництво,
переробка сільськогосподарської продукції
та харчові технології)»,
Миколаївський національний
аграрний університет,
(м. Миколаїв)*

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ РІВЕНЬ

Трансформації, які відбуваються в суспільстві та суттєво впливають на функціонування ринку праці, систему підготовки фахівців та діяльність освітніх установ. Зміни які відбулися в умовах воєнного стану підвищили актуальність розвитку професійної освіти. Для професійно-освітньої сфери воєнні дії створюють все нові виклики, які пов'язані з забезпеченням неперервності освітнього процесу, адаптації освітніх програм до актуальних потреб економіки та підготовки фахівців. Важлива їхня здатність ефективно працювати в умовах нестабільності та підвищених ризиків, поствоєнного розвитку економіки. За таких умов професійна освіта стає важливим інструментом формування кадрового потенціалу держави, здатного забезпечувати функціонування ключових галузей економіки та сприяти відновленню країни.

Воєнний стан вимагає від системи професійної освіти гнучкості, адаптивності та здатності оперативно реагувати на зміни [6, с. 328]. Настала потреба у підготовці фахівців, які володіють не лише професійними знаннями та практичними навичками, а й здатністю працювати в умовах невизначеності та у кризових ситуаціях швидко приймати рішення та ефективно взаємодіяти. Розвиток професійної освіти в умовах воєнного стану актуалізує необхідність модернізації управлінських підходів у сфері освіти. Важливою складовою є впровадження інноваційних освітніх технологій [1, с. 61].

Управління професійними освітніми системами вважається складним та багаторівневим процесом. Воно спрямовано на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку закладів професійної освіти. Сутність в управлінні полягає у цілеспрямованості організації діяльності освітніх

установ професійного навчання, координації ресурсів, плануванні та реалізації стратегічних і тактичних рішень на досягнення визначених цілей.

Професійна освіта створює умови для підготовки кваліфікованих фахівців, здатних відповідати сучасним вимогам ринку праці. Особливого значення набуває стабільність та ефективність функціонування закладів професійної освіти [3, с. 266]. Саме від показників стабільності та ефективності формуються стратегічні напрями розвитку освітніх установ, визначаються пріоритети освітньої стратегії.

Управлінські рішення спрямовані на організацію взаємодії між адміністрацією, педагогічним колективом, здобувачами освіти та іншими зацікавленими сторонами; , удосконалення організації освітнього процесу та впровадження інноваційних підходів до навчання. Ефективне управління закладами професійної освіти сприяє раціональному використанню матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів. За рахунок цього значно підвищується якість освітніх послуг, забезпечується стабільність освітнього середовища та створюються передумови для адаптації освітніх установ до сучасних викликів, зокрема воєнних ризиків.

Низка складних викликів та ризиків, які виникають під час воєнного стану, можуть суттєво вплинути на організацію освітнього процесу та стабільну діяльність закладів професійної освіти. Воєнні дії порушують звичні умови функціонування закладів освіти, через пошкодження та руйнування інфраструктури, переміщення учасників освітнього процесу [5, с. 83], обмеження доступу до матеріально-технічної бази, зміну соціально-економічних умов діяльності. За таких обставин здійснюється пошук альтернативних форм реалізації освітніх програм, які будуть забезпечувати безпеку здобувачів освіти та працівників, організацію навчання в умовах підвищеної небезпеки.

Додатковим викликом функціонування системи професійної освіти є нестабільність кадрового забезпечення. Міграційні процеси, мобілізація та зміни у структурі зайнятості населення – фактори впливу на належний рівень викладання та організацію практичної підготовки здобувачів освіти. При таких факторах, відповідно до нових вимог ринку праці, зростає потреба в модернізації змісту професійної підготовки, яка у воєнний період зазнає значних трансформацій.

Додаткові ризики пов'язані з впливом на ефективність навчання та професійної діяльності педагогічних працівників: а) обмеження фінансових та матеріальних ресурсів, зрозуміло це ускладнює оновлення матеріально-технічної бази, підтримку навчальної інфраструктури та реалізацію інноваційних освітніх проєктів; б) психоемоційні навантаження учасників освітнього процесу, зокрема тривалий стан невизначеності та небезпеки.

Динамічні зміни та забезпечення стабільного функціонування освітніх установ потребують оперативного реагування та прийняття якісних управлінських рішень. Підвищена невизначеність змушує керівників закладів професійної освіти спрямовувати свою управлінську діяльність на збереження

неперервності освітнього процесу, підтримання належного рівня якості професійної підготовки та гарантування безпеки всіх учасників освітнього середовища. Керівникам освітніх установ бажано своєчасно аналізувати ситуації, прогнозувати можливі ризики та приймати обґрунтовані рішення, які будуть удосконалювати організацію освітнього процесу, координувати роботу педагогічного колективу.

Управлінські рішення, в кризових умовах, повинні відрізнятися гнучкістю та адаптивністю. Важливим стає впровадження альтернативних форм організації навчання, зокрема дистанційних та змішаних моделей [1, с. 285]. Вони передбачають оптимізацію освітніх програм відповідно до діючих вимог ринку праці.

З метою координації спільних дій та пошуку ресурсів для підтримки закладів професійної освіти необхідна налагоджена взаємодія між ними та органами державної влади, місцевого самоврядування, роботодавцями й громадськими організаціями. Крім того, управлінські рішення в умовах кризи повинні враховувати психологічний стан учасників освітнього процесу [4, с. 19], сприяти створенню підтримувального освітнього середовища та збереженню мотивації до здобуття знань та професійної діяльності.

Професійна освіта в кризових умовах значною мірою залежить від здатності керівників поєднувати стратегічне бачення розвитку закладів професійної освіти із управлінськими діями на подолання ризиків й викликів. Управлінська роль в умовах динамічних змін та підвищеного рівня невизначеності є визначальною. Саме управлінський рівень формує стратегічне бачення розвитку освітньої установи, забезпечує стійкість та адаптивність закладів професійного освіти.

Координація роботи педагогічного колективу, раціональне використання ресурсів та підтримання стабільності функціонування закладу освіти забезпечує пріоритетні напрями його діяльності. Через систему управлінських рішень відбуваються оперативні зміни, впроваджуються інноваційні підходи до організації освітнього процесу, забезпечується гнучкість управлінських механізмів. Завдяки ефективному управлінню забезпечується не лише стабільність функціонування закладів професійного освіти, а й їх здатність до адаптації в умовах змін, що є важливою передумовою сталого розвитку освітньої системи в цілому.

Отже, професійна освіта в умовах воєнного стану має продовжувати виконувати свої основні функції, маючи ефективне управління освітніми процесами, стабільність у діяльності, безперервність освітнього процесу. В умовах підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень та безпекових викликів управлінський рівень є ключовим фактором координації діяльності освітніх установ.

Список використаних джерел:

1. Бацуровська І. В., Лимарь О. О. Переваги дистанційного навчання інженера аграрної галузі // Світ дидактики: дидактика в сучасному світі : зб. матеріалів III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ,

07-08 листопада 2023 р.). Київ : Людмила, 2024. С. 284-286. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17106>.

2. Dotsenko N. (2024). Online learning tools as an instrument for digital transformation of engineering education. Traditions and new scientific strategies in the context of global transformation of society. Baltija Publishing, 2, 53-94. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-406-1-20>.

3. 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>.

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., Іваненко В.С. Корінні причини міграції та використання їх у сфері розвитку сільських районів країни. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 травня 2025р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 81-84. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22281>.

6. 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>.

Мохов Ігор,

здобувач освіти,

*Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ОСОБЛИВОСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ ЯК УМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ІДЕЙ НУШ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ ОСВІТНІХ СТАНДАРТІВ

Актуальність обраної проблеми зумовлена потребою оновлення управління освітою на засадах відкритості, довіри, автономії закладу освіти, відповідальності учасників освітнього процесу та реального залучення громадськості до ухвалення управлінських рішень. У Концепції Нової

української школи наголошено на запровадженні педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці учня, учителя й батьків, а також на новій ролі вчителя й управлінської культури закладу освіти. Для управління освітою партнерська взаємодія набуває значення організаційної умови переходу від формального адміністрування до демократичного врядування, співвідповідальності та орієнтації на якість освітніх результатів. У контексті європейських освітніх стандартів актуалізується здатність закладу освіти будувати стійкі зв'язки з родинами, органами місцевого самоврядування, громадськими інституціями, професійними спільнотами й іншими партнерами, що забезпечують розвиток безпечного, інклюзивного та компетентісно зорієнтованого освітнього середовища [3].

Проблема партнерської взаємодії в освіті розглядалася в українському науково-методичному дискурсі крізь призму педагогіки партнерства, державно-громадського управління, демократизації освітнього середовища й залучення соціальних партнерів до розвитку закладу освіти. Значущою вважаємо наукові праці О. Онаць, ідеї яких полягають в обґрунтуванні суб'єктної партнерської взаємодії як інноваційного механізму державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Важливим для нашого дослідження є науковий пошук Н. Бібік, яка в контексті висвітлення питання Нової української школи акцентує увагу на створенні освітнього середовища, залученні родини та інших партнерів до педагогічної взаємодії, а також на оцінюванні педагогічної практики з позицій освітніх новацій [1; 5].

Метою дослідження є визначення особливостей партнерської взаємодії в управлінні освітою як умови реалізації ідей Нової української школи та європейських освітніх стандартів.

Партнерська взаємодія в управлінні освітою розглядається як цілісна система узгоджених дій суб'єктів освітнього процесу й соціального оточення закладу освіти, спрямованих на прийняття обґрунтованих рішень, підвищення якості освітньої діяльності, формування довіри й посилення відповідальності за результати навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти. Закон України «Про повну загальну середню освіту» закріплює управління закладом загальної середньої освіти через взаємодію керівника, педагогічної ради, органів громадського самоврядування та інших учасників освітнього процесу, що створює правове підґрунтя для відкритого управлінського діалогу [2].

Нормативно-управлінський напрям особливостей партнерської взаємодії пов'язаний із розподілом повноважень, прозорістю процедур, колегіальністю управлінських рішень і відповідальністю кожного суб'єкта за спільно визначені результати. Важливо наголосити на позиції О. Онаць, яка обґрунтовує необхідність переходу від адміністративно-командної логіки до державно-громадського управління, де школа постає відкритою соціально-педагогічною системою, здатною узгоджувати інтереси держави, громади, педагогічного колективу, здобувачів освіти й батьків. У зазначеному вимірі партнерство забезпечує не декларативну участь, а реальний управлінський

механізм погодження цілей, ресурсів, відповідальності й очікуваних результатів освітнього розвитку [4].

У межах нормативно-управлінського напрямку особливої ваги набувають автономія закладу освіти, внутрішня система забезпечення якості, участь батьківської громадськості, учнівського самоврядування, педагогічної ради та місцевої громади в обговоренні питань освітньої політики закладу. Поділяємо думку вчених, які обґрунтовують потребу залучення родин і партнерів до педагогічної взаємодії не епізодично, а системно, через спільне планування, підтримку дитини, оцінювання освітніх новацій і корекцію практики навчання. За окреслених умов управлінська діяльність керівника спрямовується на організацію освітнього процесу й на створення культури партнерства, де рішення набувають легітимності завдяки участі й довірі [1].

Комунікативно-суб'єктний напрям особливостей партнерської взаємодії охоплює культуру діалогу, суб'єкт-суб'єктні відносини, етичність комунікації, здатність до узгодження різних позицій, попередження конфліктів і підтримку ініціативи учасників освітнього процесу. Суб'єктна партнерська взаємодія передбачає взаємний вплив партнерів, обмін ідеями, досвідом, інформацією та відповідальністю за спільну діяльність. Для Нової української школи окреслена особливість має принципове значення, адже освітній результат залежить від якості комунікації між управлінською командою, педагогами, учнями, батьками й громадою [5].

Комунікативно-суб'єктний напрям також передбачає здатність школи чути батьків і громаду як повноправних учасників освітніх змін, як адресатів інформаційних повідомлень. Вартим уваги є твердження М. Wiatr про те, що у кризових умовах батьки здатні ініціювати переговори зі школою щодо змісту, форм і меж освітньої взаємодії, а партнерство набуває ознак розширення участі родини в ухваленні рішень. Польський досвід засвідчує значущість діалогу між школою та батьками для демократизації управління, підтримки освітньої стійкості й узгодження очікувань усіх сторін [6].

Узагальнення опрацьованих джерел дозволяє визначити, що партнерська взаємодія в управлінні освітою виконує організаційну, комунікативну, інтеграційну, ціннісну й прогностичну функції. Організаційна функція пов'язана з упорядкуванням процедур участі суб'єктів управління; комунікативна із забезпеченням зворотного зв'язку; інтеграційна з об'єднанням ресурсів школи, родини й громади; ціннісна з утвердженням поваги, довіри та співвідповідальності; прогностична з визначенням перспектив розвитку закладу освіти відповідно до ідей НУШ і європейських підходів до якості освіти [1].

Отже, партнерська взаємодія в управлінні освітою є важливою умовою реалізації ідей Нової української школи та наближення управлінської практики до європейських освітніх стандартів. Її провідні особливості доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних напрямках: нормативно-управлінському, що забезпечує правову, організаційну й процедурну основу партнерства, та

комунікативно-суб'єктному, що визначає якість діалогу, довіри, участі й відповідальності учасників освітнього процесу.

Перспективи подальших наукових розвідок убачаємо у вивченні технологій оцінювання результативності партнерської взаємодії в закладах освіти.

Список використаних джерел:

1. Бібік Н. М. Нова українська школа: порадник для вчителя : навч.-метод. посіб. Київ : Літера ЛТД, 2018. 160 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/Новини/2018/12/12/11/20-11-2018rekviz.pdf>
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/463-20>
3. Концепція Нової української школи : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/988-2016-r>
4. Онаць О. М. Суб'єктна партнерська взаємодія у реалізації державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти як інновація. Проблеми сучасного підручника. 2023. Вип. 31. С. 117–130. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2023-31-117-130>
5. Онаць О. М., Саух І. В., Чижевський Б. Г., Попович Л. М., Данко А. Ю. Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії : монографія. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 225 с. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-966-983-484-3-2024-225>
6. Wiatr M. Exploring family-school partnership during emergency remote teaching in the first wave of the COVID-19 pandemic – parents' perspective. A case study from a Polish elementary school. International Journal of Pedagogy, Innovation and New Technologies. 2023. Vol. 10, № 2. P. 100–114. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.2794>

Паршин Сергій Олегович,
*аспірант кафедри публічної служби й
управління навчальними закладами,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

**УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ЗАКЛАДІВ
ВИЩОЇ ОСВІТИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД І МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Цифрова трансформація є провідною тенденцією розвитку сучасного суспільства та важливим чинником модернізації вищої освіти. Глобалізація, розвиток цифрової економіки та наслідки пандемії COVID-19 зумовили необхідність глибоких змін у діяльності закладів вищої освіти (ЗВО). В Україні цифровізація освіти визначена пріоритетом державної політики, однак вона потребує не лише впровадження технологій, а й системного управління змінами.

Метою дослідження є обґрунтування сутності управління цифровою трансформацією ЗВО та визначення її ключових компонентів.

Цифрова трансформація ЗВО визначається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності університету, що супроводжується зміною управлінських моделей і організаційної культури.

Управління цифровою трансформацією включає такі компоненти:

- стратегічний (цифрова стратегія розвитку);
- організаційний (зміна управлінських структур);
- технологічний (впровадження цифрових платформ);
- кадровий (розвиток цифрових компетентностей);
- культурний (формування цифрової культури).

Доведено, що цифрова трансформація відрізняється від цифровізації тим, що передбачає не лише автоматизацію процесів, а й зміну управлінської парадигми.

Цифрове освітнє середовище розглядається як інтегрована система ресурсів, сервісів і технологій, що забезпечують освітню та управлінську діяльність. Його ключовими характеристиками є інтеграція, персоналізація, доступність та аналітика [1; 2].

У сучасних дослідженнях цифрова трансформація ЗВО трактується як стратегічний процес створення нової цінності через використання цифрових технологій. Вона охоплює не лише навчання, а й управління, дослідження та взаємодію зі стейкхолдерами [3; 4; 5].

Ключовою умовою ефективної трансформації є наявність цифрової стратегії, інтегрованої в загальну стратегію розвитку університету. Вона передбачає формування цифрового бачення, визначення показників цифрової зрілості та забезпечення ресурсної підтримки.

Організаційний аспект включає:

- впровадження гнучких управлінських структур;
- розвиток цифрового лідерства;
- міждисциплінарну співпрацю.

Технологічна складова передбачає використання LMS, хмарних сервісів, аналітики даних і систем кібербезпеки. Водночас технології є лише інструментом, а не метою трансформації [3].

Важливим чинником є кадровий потенціал. Недостатній рівень цифрових компетентностей є одним із головних бар'єрів. Тому управління має включати:

- підвищення кваліфікації;

- розвиток цифрового лідерства;
- формування культури безперервного навчання [5].

Зміна організаційної культури є критичною умовою успіху цифрової трансформації, оскільки передбачає перехід до відкритої та інноваційної моделі управління [4].

Отже, отримані результати узгоджуються з міжнародними дослідженнями, які підкреслюють роль стратегічного управління та цифрового лідерства. Водночас у вітчизняних ЗВО цифрова трансформація часто має фрагментарний характер.

Основними проблемами залишаються:

- недостатнє фінансування;
- низький рівень цифрової культури;
- опір змінам;
- кібербезпекові ризики.

Висновки. Управління цифровою трансформацією ЗВО є стратегічним процесом, що поєднує організаційні, технологічні та культурні зміни. Його ефективність залежить від системного підходу, цифрової стратегії, підтримки керівництва та розвитку цифрових компетентностей.

Цифрова трансформація має розглядатися як комплексна модель розвитку університету, спрямована на підвищення якості освіти та конкурентоспроможності в умовах цифрового суспільства.

Список використаних джерел:

1. Воронова Н. Цифрові освітні ресурси в теорії і практиці сучасної зарубіжної освіти. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2019. (9), 37–47. <https://doi.org/10.31865/2414-9292.9.2019.174534> (дата звернення 25.02.2026).
2. Гевлич І. Гевлич Л. Цифрове освітнє середовище в умовах сучасних викликів. *Економіка і організація управління*. 2025. Верес., С. 15-25. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.2>. (дата звернення 25.02.2026).
3. Bond M., Marín V. I., Dolch C., Bedenlier S., & Zawacki-Richter O. Digital transformation in German higher education: student and teacher perceptions and usage of digital media. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2018. Vol. 15, 48. <https://doi.org/10.1186/s41239-018-0130-1> (дата звернення 26.02.2026).
4. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., & Weinmann A. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status. *International Journal of Information Management*, 56, 102–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102134> (дата звернення 25.02.2026).
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003> (дата звернення 25.02.2026).

Olha Ptachina,
*Doktorin (PhD) der Pädagogik, Dozentin,
Dozentin am Lehrstuhl für Öffentlichen Dienst
und Bildungsmanagement,
Taras-Schewtschenko-Nationale
Universität Luhansk,
(Lubny)*

DIE FINANZIERUNG VON BILDUNGSEINRICHTUNGEN UNTER DEN GEGENWÄRTIGEN BEDINGUNGEN

Die dynamischen Veränderungen im globalen geopolitischen und wirtschaftlichen Umfeld, die digitale Transformation der Gesellschaft sowie die Herausforderungen der letzten Jahre, insbesondere die Folgen des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine, stellen neue Anforderungen an die Finanzierung des Bildungswesens. Die staatliche Bildungspolitik der Ukraine zielt darauf ab, das Recht auf lebenslanges Lernen, den gleichberechtigten Zugang zu Bildung sowie den Anspruch auf unentgeltliche Bildung gemäß den Bestimmungen der Verfassung und der geltenden Gesetzgebung zu gewährleisten.

Gemäß dem Gesetz der Ukraine „Über die Bildung“ soll die staatliche Finanzierung des Bildungssektors mindestens 7 % des Bruttoinlandsprodukts betragen. Die anhaltenden Kriegsbedingungen haben jedoch zu einer grundlegenden Neuausrichtung der staatlichen Haushaltspolitik geführt, wobei die Finanzierung des Sicherheits- und Verteidigungssektors deutlich ausgeweitet wurde. Vor diesem Hintergrund verändert sich das Modell der Bildungsfinanzierung sowohl unter dem Einfluss internationaler Finanzhilfen als auch im Rahmen einer stärkeren Orientierung an den eigenen finanziellen Ressourcen des Staates.

Fragen der Bildungsfinanzierung in der Ukraine werden in den letzten Jahren verstärkt in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert (Schukowa, Schurawel, Lytwyntschuk, Malafejewa u. a.), insbesondere im Zusammenhang mit den kriegsbedingten Transformationsprozessen und globalen Herausforderungen.

Die Finanzierung des Bildungswesens stellt unter den Bedingungen des Krieges eine zentrale Aufgabe der staatlichen Politik dar. Die Sicherung der Funktionsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit des Bildungssystems erfordert daher eine kontinuierliche Analyse finanzieller Entwicklungen und verfügbarer Ressourcen. Die Finanzierung der Bildungseinrichtungen erfolgt in der Ukraine sowohl aus dem Staatshaushalt als auch aus lokalen Haushalten.

Die Entwicklung der Bildungsausgaben wurde in den vergangenen Jahren sowohl von wirtschaftlichen als auch von gesellschaftspolitischen Faktoren beeinflusst. Trotz dieser Veränderungen nimmt der Bildungsbereich traditionell einen bedeutenden Anteil an den öffentlichen Ausgaben ein. Im Jahr 2022 führte der Beginn des groß angelegten Krieges jedoch zu einem deutlichen Rückgang der Finanzierung: im Vorschulbereich um 16,24 %, in der allgemeinen Sekundarbildung um 3,13 % und im Hochschulbereich um 6,33 % [3].

Besonders hervorzuheben ist die Rolle der lokalen Haushalte, die während des Krieges maßgeblich zur Aufrechterhaltung des Bildungsbetriebs und zur Erfüllung sozialer und humanitärer Aufgaben beigetragen haben. Die Verringerung der Finanzierung im Vorschulbereich ist insbesondere auf die vorübergehende Schließung von Kindergärten in Kampfgebieten, die Evakuierung von Familien sowie sinkende kommunale Einnahmen zurückzuführen. Im Bereich der allgemeinen Schulbildung wirkten sich vor allem Binnen- und Auslandsmigrationen von Familien mit schulpflichtigen Kindern aus. Die Entwicklung der Hochschulfinanzierung wurde zusätzlich durch demografische Veränderungen und Migrationsprozesse beeinflusst.

Seit dem Jahr 2023 ist eine schrittweise Erhöhung der Bildungsausgaben zu beobachten, die insbesondere auf die Stabilisierung der öffentlichen Einnahmen zurückzuführen ist. Von besonderem Interesse ist dabei die Finanzierung der Hochschulen, da diese überwiegend aus staatlichen Haushaltsmitteln finanziert werden. Gegenwärtig wird das bestehende System der Hochschulfinanzierung reformiert, um die Effizienz und Transparenz der Mittelverteilung zu erhöhen. Zu den Reformmaßnahmen gehören die Optimierung des Hochschulnetzes, die Einführung von Bildungsstipendien und zinsgünstigen Studienkrediten sowie die Förderung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen.

Eine zentrale Grundlage dieser Reformen bildet das „Konzept zur Reform der öffentlichen Finanzierung und Verwaltung von Hochschulen“. Im Rahmen seiner Umsetzung wurde ein leistungsorientierter Mechanismus zur Verteilung staatlicher Mittel eingeführt, der auf Indikatoren der Bildungs-, Forschungs- und Internationalisierungstätigkeit der Hochschulen basiert [1].

Die Höhe der staatlichen Finanzierung hängt dabei von verschiedenen Leistungsindikatoren ab, darunter die Zahl der staatlich finanzierten Studierenden, der Umfang der institutionellen Tätigkeit, die internationale Sichtbarkeit, die Forschungsleistung, die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen sowie die regionale Bedeutung der jeweiligen Hochschule.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Finanzierung des Bildungswesens in der Ukraine gegenwärtig tiefgreifenden strukturellen Veränderungen unterliegt. Diese Entwicklungen werden sowohl durch interne Reformprozesse als auch durch externe Faktoren, insbesondere die Folgen des Krieges, beeinflusst. Zu den wesentlichen Trends zählen die Verringerung des Anteils der Bildungsausgaben an den Gesamtausgaben des Staates, die zunehmende Bedeutung der lokalen Haushalte im Rahmen der Dezentralisierung sowie die Einführung leistungsorientierter Finanzierungsmechanismen im Hochschulbereich.

Gleichzeitig bleibt die Bildungsfinanzierung stark von externen Rahmenbedingungen abhängig, darunter die militärische Lage, die Zerstörung von Bildungsinfrastruktur sowie internationale Unterstützungs- und Förderprogramme. Vor dem Hintergrund des künftigen Wiederaufbaus wird die Mobilisierung zusätzlicher finanzieller Ressourcen sowie die Entwicklung wirksamer Investitionsmechanismen für die Modernisierung der Bildungsinfrastruktur zu den zentralen Aufgaben der staatlichen Bildungspolitik gehören. Nur unter diesen

Voraussetzungen können langfristig hochwertige und wettbewerbsfähige Bildungsangebote gewährleistet werden.

Literaturverzeichnis:

1. Lysokon, I. O. (2025). Wissenschaftlich-organisatorische Besonderheiten der Finanzierung von Hochschulen in der Ukraine in Theorie und Praxis des Hochschulmanagements. Akademichni vizii, 40. Verfügbar unter: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1677/1558> (Zugriff am: 15.03.2026).
2. Malafejewa, K. Ju. (2025). Grundlegende Modelle und Instrumente der Finanzierung von Hochschulen in der Ukraine und weltweit. Investytsii: praktyka ta dosvid. Derzhavne upravlinnia, Nr. 13, S. 244–252.
3. Slavkova, A. A. (2025). Finanzierung des Bildungswesens in der Ukraine: Realitäten unter Kriegsbedingungen und Perspektiven des Wiederaufbaus nach dem Krieg. Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia. Ekonomika ta suspilstvo, 79. Verfügbar unter: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6655/6597> (Zugriff am: 15.03.2026).
4. Tunik-Fryz, V. (2024). Die Zahl der Universitäten wird halbiert, und Studierende konkurrieren um finanzielle Mittel: Neue „Marktregele“ für die Hochschulbildung. Verfügbar unter: <https://epravda.com.ua/publications/2024/05/02/713153> (Zugriff am: 10.03.2025).

Терлицький Євгеній Миколайович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальність D3
«Менеджмент»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

Розвиток інноваційних технологій стає основою масштабних освітніх реформ, що перетворюють освіту на продуктивний сектор економіки. У Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що в Україні повинен забезпечуватися прискорений, випереджальний інноваційний її розвиток шляхом оновлення змісту та організації освітнього процесу відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки, сучасних науково-технічних досягнень. Сьогодні освіта постала перед альтернативою: або зробити відчайдушний, рішучий стрибок на підніжку останнього вагона

потягу, що швидко прямує в новий світ високих технологій та інноваційного розвитку, або залишитися на пероні науково-технологічної відсталості.

Інноваційність сучасної освіти, як і суспільства в цілому, зумовлена причинами еволюційного розвитку соціуму. Тобто в сьогоденні мають місце процеси переосмислення накопиченого людством досвіду, в основі якого лежить формування нових підходів до самого способу життя як творчої самореалізації кожної особистості, творчого розвитку, в якому інноваційність є однією з найважливіших ознак будь-якої діяльності.

Суттєвою відмінністю освітніх інновацій є рівень узагальнення і розповсюдження педагогічного досвіду, що безумовно передбачає фіксацію інновації, осмислення її результатів, відповідне оформлення і популяризацію.

Напрямок на інноваційну діяльність освіти визначено Законом України «Про інноваційну діяльність» [3], за яким Головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції.

Основними принципами державної інноваційної політики за цим Законом є:

- орієнтація на інноваційний шлях розвитку економіки України;
- визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку;
- формування нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності;
- створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;
- забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- ефективне використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері;
- здійснення заходів на підтримку міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- фінансова підтримка, здійснення сприятливої кредитної, податкової і митної політики у сфері інноваційної діяльності;
- сприяння розвитку інноваційної інфраструктури;
- інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності;
- підготовка кадрів у сфері інноваційної діяльності.

Поняття «інновація» з'явилося у дослідженнях етнічних культур в XIX столітті. Його сутність полягала у запозиченні однією культурою елементів іншої. Термін «інновація» як економічну категорію увів у науковий обіг у 1911 році австрійський (пізніше – американський) вчений Алоїз Шумпетер (J. A. Schumpeter) [2]. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» він розглянув

питання інновацій та описав даний процес. Вчений використав поняття «інновація» у 30-х роках XX ст. маючи на увазі зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів нових виробничих транспортних засобів ринків і форм організації в промисловості. Дана теорія розвитку може пояснює характер та рушійні сили економічного розвитку. Вона лежать в основі економічної стратегії й поточної політики розвинутих країн і країн, що розвиваються.

Управлінські інновації – цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технологій й організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтовані на зміни елементів системи управління або системи управління в цілому з метою прискорення або поліпшення рішення поставлених задач [1].

Об'єктами інноваційної освітньої діяльності є: нові емпіричні та/або теоретичні знання, навчальний та виховний процеси, освітні (педагогічні), дидактичні, виховні, управлінські системи, моделі, методи, інноваційні освітні програми і проекти, інші інтелектуальні продукти, засоби навчання та обладнання, організаційні та адміністративні рішення, а також рішення іншого характеру, що істотно поліпшують якість освіти, результативність та ефективність освітньої діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників, закладів освіти [1].

Стає очевидним, що досягнення мети сучасної освіти пов'язане з особистісним потенціалом учителя, його загальною та професійною культурою, без яких неможливе розв'язання назрілих проблем навчання і виховання відповідно до нових освітніх парадигм. Як зазначено в новому Законі України «Про освіту» [4], «метою повної загальної середньої освіти є різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності».

За останні роки здійснено низку заходів щодо реалізації ідей і положень Національної доктрини розвитку освіти, щодо реформування освіти, підвищення її якості, доступності та конкурентоспроможності. Модернізовано зміст та вдосконалено організацію всіх ланок освіти, створено нові навчальні підручники, започатковано організацію інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами, запроваджується профільне навчання в старшій школі, вдосконалюється зовнішнє незалежне оцінювання навчальних досягнень випускників закладів освіти, триває забезпечення професійно-технічних освітніх закладів сучасними навчальними комп'ютерними комплексами, підключення їх до мережі Інтернет тощо Залишається незадовільним стан фінансового та матеріально-технічного забезпечення системи освіти, низьким - рівень оплати праці працівників освіти і науки.

Ключовим завданням освіти у XXI столітті є розвиток мислення, орієнтованого на майбутнє.

Сучасний ринок праці вимагає від випускника не лише глибоких теоретичних знань, а і здатності самостійно застосовувати їх у нестандартних, постійно змінюваних життєвих ситуаціях, переходу від суспільства знань до суспільства життєво компетентних громадян.

Список використаних джерел:

1. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти. *Директор школи*. 2007. №21-22. С.3-36.
2. Лук'янова А. І. Поняття «інновація»: науковий обсяг і варіативність інтерпретування. *Закарпатські філологічні студії*. Випуск 39. Том 1. с. 148-152. DOI <https://doi.org/10.32782/tps2663-4880/2025.39.1.25>
3. Про інноваційну діяльність : Закон України. № 40-IV. Від 04 липня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Про освіту: Закон України № 2145VIII від 5 вересня 2017 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. 380 с.

Чехов Артем Анатолійович,
аспірант 4-го курсу навчання,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Цифрова трансформація суттєво змінює характер функціонування закладів вищої освіти (далі — ЗВО), зокрема в частині управлінських та комунікаційних процесів. В умовах, коли більшість комунікацій між адміністрацією, науково-педагогічним персоналом, студентами та зовнішніми стейкхолдерами переміщується в цифровий простір, управлінська спроможність ЗВО дедалі більше залежить від рівня цифрової зрілості та здатності до стратегічного використання цифрових інструментів [1, с. 91]. Для українських ЗВО ця проблематика набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану, коли безперервність освітнього процесу та ефективна взаємодія зі стейкхолдерами стали питаннями інституційного виживання.

Питання цифрової трансформації управлінської діяльності ЗВО активно досліджується в сучасній педагогічній науці. Зокрема, Г. Генсерук та М. Бойко розглядають цифрові технології як засіб підвищення якості освітнього процесу, акцентуючи увагу на необхідності системного підходу до їх впровадження [2, с. 110]. О. Стойка аналізує досвід цифрової трансформації вищої освіти в країнах ЄС та виокремлює управлінські моделі, що демонструють найвищу ефективність в умовах швидких соціокультурних змін

[3, с. 92]. Водночас, питання управління комунікаційними процесами ЗВО в умовах паралельного функціонування офлайн- та онлайн-середовищ залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність цієї розвідки.

Метою цих тез є аналіз ключових викликів, що постають перед керівниками ЗВО у процесі управління комунікаційними процесами в умовах цифрової трансформації, та визначення ефективних управлінських рішень для їх подолання.

Упровадження цифрових комунікаційних інструментів у менеджмент ЗВО охоплює кілька ключових напрямків. По-перше, це трансформація внутрішніх комунікаційних потоків — через застосування корпоративних платформ (Microsoft Teams, Google Workspace), систем електронного документообігу та хмарних сховищ. По-друге, зовнішня комунікація із громадськістю — через офіційні сторінки в соціальних мережах, месенджери та освітні портали. По-третє, управління даними та аналітика — збір, обробка й використання цифрових даних для прийняття управлінських рішень на основі доказової бази [4, с. 30].

Практика функціонування українських ЗВО в умовах воєнного стану засвідчила, що заклади, які заздалегідь сформували розгалужену цифрову інфраструктуру та впровадили регламенти цифрової комунікації, значно ефективніше забезпечували безперервність управлінських процесів. Водночас виявилися системні вразливості: нерівномірний рівень цифрової компетентності управлінського персоналу, відсутність затверджених антикризових комунікаційних протоколів та залежність від монопольних платформ, що створює ризики в умовах зовнішніх обмежень. Т. Яблонська зазначає, що успішний перехід до дистанційних форм роботи вимагає не лише технічного забезпечення, а й зміни управлінської культури та підходів до організації взаємодії [5, с. 908].

Ефективне управління комунікаційними процесами ЗВО в цифровому середовищі передбачає вирішення щонайменше трьох управлінських завдань. Перше — стандартизація цифрових комунікаційних каналів та розробка чітких регламентів їх використання для різних категорій учасників освітнього процесу. Друге — систематичний розвиток цифрових компетентностей як керівників підрозділів, так і науково-педагогічного персоналу через внутрішньоуніверситетські програми підвищення кваліфікації. Третє — запровадження систем моніторингу ефективності цифрових комунікацій на основі вимірюваних показників: охоплення аудиторії, рівня залученості, часу реакції на запити тощо [2, с. 111].

Окремої уваги потребує питання управління репутацією ЗВО в цифровому просторі. Соціальні мережі перетворилися на ключовий майданчик формування суспільного сприйняття закладу — як серед абітурієнтів, так і серед роботодавців та партнерів. Відсутність стратегічного підходу до контент-менеджменту й управління онлайн-репутацією суттєво знижує конкурентоспроможність ЗВО на освітньому ринку. Дослідники

підкреслюють, що цифрова присутність університету має бути не стихійною активністю окремих структурних підрозділів, а скоординованою діяльністю в межах єдиної інституційної стратегії [3, с. 93].

Таким чином, управління комунікаційними процесами в ЗВО в умовах цифрової трансформації є комплексним управлінським завданням, що потребує системного підходу. Ефективна відповідь на виклики цифровізації передбачає: розробку інституційної цифрової стратегії, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні процеси; інвестування в розвиток цифрових компетентностей управлінців та персоналу; запровадження механізмів моніторингу та оцінювання ефективності цифрових комунікацій. Подальших досліджень потребують питання розробки конкретних моделей управління цифровими комунікаціями ЗВО з урахуванням специфіки українського освітнього середовища та викликів воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Стойка О. Цифрова трансформація вищої освіти в Угорщині. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика (серія: педагогічні науки)*. 2022. № 3 (72). С. 91–93. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/46118/1/266494.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Генсерук Г. Р., Бойко М. М. Цифрові технології як засіб підвищення якості освітнього процесу закладу вищої освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи: збірник тез*, 30 квітня 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 110–111. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/15380/1/37_Henserk_Boiko.pdf (дата звернення: 11.04.2026).
3. Яблонська Т. Досвід і перспективи дистанційного навчання в системі вищої освіти. *Proceedings of the National Aviation University*. 2021. С. 908–910. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/APSE/article/view/16687/23995> (дата звернення: 11.04.2026).
4. Биков В., Шишкіна М. Теоретико-методологічні засади формування хмаро орієнтованого середовища вищого навчального закладу. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2016. № 2. С. 30–52. URL: <http://tipus.khpi.edu.ua/article/view/73497> (дата звернення: 15.04.2026).
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> (дата звернення: 15.04.2026).

Секція 4: «Імплементація провідного європейського досвіду у систему публічного управління України»

Береговий Микола Вікторович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальність D4 «Публічне
управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Публічне управління у сучасному світі, вимагає загостреної уваги до ризиків і умов нестабільності та невизначеності, породжених новою економічною, соціальною та політичною реальністю. Сучасна система публічного управління повинна не тільки відповідати новим викликам, але й сприяти інноваціям, заохочувати їх, породжувати інновації, що стали необхідністю усталеного та конкурентоспроможного розвитку.

Оцінка ефективності системи публічного управління, що застосовується до державного управління, місцевого самоврядування та управління громадськими організаціями, має свої унікальні особливості, які відрізняють її від оцінки діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Ці відмінності обумовлені низкою проблем та обмежень, характерних для сфери публічного управління, але менш типових для бізнес-середовища. Зокрема, деякі дослідники виділяють такі ключові проблеми:

1. Труднощі з конкретизацією результатів діяльності – для багатьох об'єктів публічного управління складно чітко визначити характер та результати їх діяльності. Це ускладнює встановлення кількісних та якісних характеристик ефективності, а також критеріїв оцінки.

2. Суперечливість між цілями і ресурсами – нерідко цільові установки певних об'єктів публічного управління не відповідають рівню ресурсного забезпечення для їх реалізації, що впливає на споживачів результатів цієї діяльності.

3. Проблеми регламентації та мотивації – існують тривалі невирішені питання щодо регламентації та стандартизації певних видів діяльності в публічному управлінні, а також проблеми мотивації персоналу, залученого до управлінських процесів [2].

Ці проблеми відображають особливу природу публічного управління, яка відрізняється від приватного сектора наявністю специфічних регуляцій,

потребою в забезпеченні публічного інтересу та необхідністю враховувати суспільні очікування та обмеження.

Органи місцевого самоврядування, маючи власну економічну базу, зокрема комунальну власність, формують місцевий бюджет через податкові надходження з таких об'єктів. Проте їхня діяльність здебільшого обмежується територією конкретного населеного пункту, зосереджуючись на вирішенні обмеженого спектру завдань, пов'язаних із соціально-економічним розвитком громади, розподілом місцевих бюджетів, а також розв'язанням поточних і перспективних потреб жителів. У сучасних умовах децентралізації влади ще зберігаються риси патерналістської моделі управління, що сприяє формуванню таких рис, як брак ініціативи, орієнтація на формальне виконання завдань та на оцінки з боку вищих органів влади, а не місцевих жителів [77].

Сучасні кризові явища, що виникають в економіці та суспільстві, вимагають зміну концептуальної парадигми публічного управління під впливом реагування адміністративних реформ [3]. Необхідним постає переосмислення систематизування сучасних адміністративних змін, відповідно до сучасних тенденції розвитку публічного управління.

Для модернізації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення Гончарук Н., Чередниченко А. пропонують здійснити такий комплекс заходів:

1. Оновлення нормативно-правової бази: внести зміни до законодавчих документів, щоб адаптувати діяльність інституцій до умов воєнного та післявоєнного періодів. Це передбачає розробку нових механізмів управління, що забезпечать оперативність та стабільність у кризових ситуаціях.

2. Підтримка місцевого самоврядування: оновити правову базу для підтримки місцевого самоврядування, зокрема завершити процеси децентралізації, що дозволить передати більше повноважень на місцевий рівень. Це підвищить ефективність управління та відповідальність місцевих органів.

3. Оптимізація системи органів влади: провести оптимізацію центральних і місцевих органів, чітко розподілити функції і повноваження між різними рівнями влади, щоб уникнути дублювання функцій та підвищити оперативність прийняття рішень.

4. Реформування публічної служби: створити нову модель публічної служби, яка буде більш ефективною та адаптованою до умов післявоєнного періоду. Зокрема, впровадити інститут префектів для координації регіональних адміністрацій і забезпечення якісного надання послуг громадянам.

5. Ціннісне орієнтування суспільства: розробити концепцію формування системи цінностей, яка враховуватиме трансформаційні та європейські процеси в українському суспільстві. Це допоможе органам влади ефективно сприяти розвитку ціннісних орієнтирів у громадян [1].

Запропоновані заходи спрямовані на досягнення високих стандартів управління, орієнтованих на європейські цінності, прозорість,

відповідальність та підзвітність, що є важливими складовими процесу інтеграції до ЄС.

Список використаних джерел:

1. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. Том 10 № 6 2022. С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243> (дата звернення 28.04.2024).
2. Грицяк А.І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2010_2/Gryciak.htm#_ftn1. (дата звернення 21.02.2024).
3. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору : колективна монографія / Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2021. 258 с.
4. Шевченко О.О., Гриньова Ю.І., Гнатик О.П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрове забезпечення та фінансові аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 31. 2022. DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2022.31.10> (дата звернення 28.07.2024).

Ворона Петро Васильович,

*доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри соціальної
педагогіки,*

*Державний заклад «Луганський
національний університет*

імені Тараса Шевченка»,

учасник російсько-української війни,

голова Полтавського обласного осередку ГО

«Захист держави»,

(м. Полтава)

ПРОБЛЕМАТИКА ПОВОЄННИХ ВИБОРІВ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОНОВЛЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В СУСПІЛЬСТВІ

Завершення війни – стане початком відновлення демократичного процесу в суспільстві, адже військовий стан (війна) певним чином обмежує права і свободи громадян. Післявоєнні вибори в Україні мають зафіксувати зовсім інший – новий політичний ландшафт країни та відобразити появу нової соціально активної ветеранської спільноти, тобто тих активних громадян України, які окрім патріотичної риторики, зуміли взяти до рук зброю та відстояти її територіальну цілісність та суверенітет. Винятково активна

ветеранська позиція визначається їхнім внеском у збереження країни, який межує з самопожертвою та особливостями соціальної активності учасників бойових дій, які пережили посттравматичний стрес під час бойових дій та характеризується високими вимогами до влади, витонченим розумінням концепції соціальної справедливості та обов'язків влади, швидкою активацією та згуртованістю у захисті корпоративних прав та інтересів, нетерпимістю до хабарництва та тих, хто незаконно уникав мобілізації та збагачувався. Тому варто зазначити, що в суспільстві виникнуть нові тенденції соціальних вимог та умовний поділ політичних сил на два табори: «яструби» (ті, хто пройшов випробування війною) та «голуби» (ті, хто уникав мобілізації та хоче миру за будь-яку ціну).

Основні питання проведення виборів у повоєнний період в Україні позиціонуються в таких спектрах: як забезпечити максимальну безпеку для всіх виборців і водночас гарантувати демократичний характер виборчого процесу та як сприяти волевиявленню ВПО (вимушено переміщених осіб), які перебувають, зокрема, за межами країни. Досить часто лунають пропозиції щодо запровадження електронного та інтернет-голосування, як це вже відбувається в тій чи іншій мірі в низці європейських країн (Естонія, Велика Британія, Німеччина, Франція, Іспанія, Норвегія, Швейцарія, Казахстан, Китай, Японія та Південна Корея) [2]. Ці дискусії стали більш актуальними у зв'язку з успішним впровадженням Єдиного порталу державних послуг «Дія». Тому одним з інструментів цифрової трансформації процесу прямої демократії в Україні у повоєнний період має стати електронне голосування, яке передбачає значну цифровізацію як процесів державного управління окремими етапами виборчого процесу на виборах президента, так і парламенту та органів місцевого самоврядування [3]. Але тут великим застереженням є дуже високий рівень корупції в країні та відсутність належної довіри громадян до цих нововведень.

Економічна та соціально-політична відбудова повоєнної України тісно пов'язана з відновленням демократичних процесів, активізацією та посиленням впливу всіх елементів громадянського суспільства, але водночас зі зміцненням верховенства права та захисту прав громадян. Особливо тієї його частини, яка активно сприяла ЗСУ у боротьбі за територіальну цілісність та збереження державної незалежності України. Вже зараз варто завершити адміністративну реформу та обійняти посади префектів, ліквідувати ті органи місцевого самоврядування, які втратили свій вплив та функції (районні ради) або надати їм відповідні повноваження. Відбудова повоєнної країни неможлива без оновлення національної управлінської еліти на всіх рівнях адміністративного управління, як у органах державної влади, так і в органах місцевого самоврядування. Особливо важливо це здійснювати в територіальних громадах – де зараз зосереджено місцеве управління з усією повнотою влади після адміністративної реформи. Отже, підготовка до виборчого процесу в майбутньому, на нашу думку, має здійснюватися за такими напрямками:

1. Забезпечення безпеки та демократичної поведінки виборців як під час виборчого процесу, так і в період їхнього волевиявлення.

2. Запобігання втручанню у виборчий процес з боку російського агресора, зокрема через ПСГО та впливу через підтримку окремих політичних сил («Голубів») та політиків.

3. Забезпечення права на волевиявлення виборців, які внаслідок російської агресії були змушені емігрувати, стали біженцями або вимушено переміщеними особами, розкидані по всіх регіонах України та за кордоном, а також усіх захисників – військовослужбовців Збройних Сил України.

4. Розробка найоптимальнішої моделі виборчого самовираження у повоєнний період, яка б найкраще відображала політичний спектр країни та вподобання виборців – нові політичні та ідеологічні реалії України.

Безпеку та демократичність волевиявлення виборців як під час виборчого процесу так і в період їхнього волевиявлення можливо гарантували лише за умов миру або ж перемир'я за активної участі спостерігачів світового співтовариства, особливо тих країн, що в період російської агресії підтримували боротьбу України. Важливе й посилення у цей період антидиверсійної роботи вітчизняних спецслужб, проведення профілактичних заходів. А нині «понад 400 українських громадських організацій підписали заяву про неможливість проведення в Україні демократичних виборів без встановлення сталого миру» [7]. Цю ініціативу започаткувала в громадському секторі Громадянська мережа ОПОРА, яка вже протягом багатьох років спостерігає за виборчими процесами в державі. Перед виборами необхідно оцінити безпеку на територіях України, зокрема рівень розмінування, відновлення виборчої інфраструктури, посилення контролю за фінансуванням політичних партій та боротьбу з дезінформацією в медіа та соцмережах.

Дуже важливо відсікти вплив та втручання на виборчий процес російського агресора у т. ч. через ПСГО та вплив через підтримку окремих політичних сил та політиків. Тому одним з пріоритетів підготовки до майбутніх виборів є вироблення правових механізмів захисту від російського втручання, забезпечення безпеки виборців та всього виборчого процесу.

Але просто формальне припинення воєнного стану не призводить до автоматичного нівелювання ризиків для виборів, які спричинила війна. Для відновлення умов проведення демократичних виборів потрібен певний час. Венеційська Комісія наголосила у низці документів «необхідність забезпечити мирну політичну атмосферу для проведення виборів, яка не обов'язково з'явиться відразу після завершення гострої фази війни з Росією або після скасування правового режиму воєнного стану» [4].

У грудні 2025 року в українському парламенті створено Робочу групу з підготовки законодавчих пропозицій щодо організації виборів в особливий або повоєнний період. Виборче законодавство має бути адаптоване до факту масштабної «міграції українців усередині країни та за кордон, а також подолання недоліків законодавства» [6], зазначених у рекомендаціях Бюро демократичних інститутів та прав людини ОБСЄ, що є однією з вимог

інтеграції України до ЄС. Станом на червень 2024 року на окупованих територіях залишалося 4,5 мільйона дорослих українців – це дані Міністерства реінтеграції України [1]. Станом на початок 2025 року чисельність української армії становить 880 тисяч військовослужбовців [5]. Кожен із захисників має право висловити свою волю та взяти участь у голосуванні. Держава повинна стимулювати залучення військових ветеранів до цього процесу – зокрема, через їхню підготовку до виборчого процесу, політичну освіту тощо. Збройні Сили України мають найвищий рівень довіри (92%) серед населення. Певна частина військових захоче кандидувати на наступних виборах. Тому ще одним викликом є забезпечення права військовослужбовців балотуватися [4].

Конкурентні вибори неможливі без відновлення медіапростору України та повноцінної діяльності політичних партій. Але, на жаль, усі ЗМІ в Україні перебувають під «опікунства олігархів», які намагатимуться зберегти свій вплив через цей ресурс, «розтягнути» ветеранське середовище по «своїх» партіях і, використовуючи авторитет учасників бойових дій, знову ж таки зберегти свій вплив у країні. Тому питання уникнення такого стану є питанням політичної відповідальності, культури та свідомості кожного виборця. Ключовими пріоритетами виборчих змін є завершення процесу вдосконалення Виборчого кодексу та посилення регулювання передвиборчої агітації та висвітлення виборів у ЗМІ, уникнення впливу на соціальні мережі держави-агресора.

Надзвичайно важливим є прийняття нового закону про політичні партії, який має стимулювати демократизацію політичного процесу в країні. Повоєнна Україна має забезпечити прозорий перехід від військового до цивільного управління, заснований на верховенстві права та дотриманні міжнародних стандартів. Це має бути забезпечено, зокрема, шляхом законодавчого визначення чітких критеріїв безпеки для оцінки можливості проведення виборів на певних територіях, які б враховували попередні рекомендації Венеціанської комісії та ОБСЄ/БДПЛ (Управління з питань демократичних інститутів та прав людини). Парламенту також доцільно встановити шестимісячний перехідний період між скасуванням воєнного стану та проведенням перших післявоєнних виборів. Це має дозволити якісно оновити дані Державного реєстру виборців, а також вжити заходів щодо забезпечення виборчих прав внутрішньо переміщених осіб, виборців за кордоном та людей з інвалідністю. Політичним партіям та ЗМІ також слід надати достатньо часу для відновлення своєї діяльності на постраждалих територіях та в країні в цілому [6].

Законодавчі ініціативи ЦВК передбачають підготовчий період після припинення воєнного стану. Рішення про призначення виборів приймається протягом місяця, але виборчий процес може розпочатися не раніше ніж через шість місяців. Такий підхід відповідає рекомендаціям міжнародних партнерів, домовленостям у межах Діалогів Жана Моне (листопад 2023 року) та Дорожній карті ОПОРИ для повоєнних виборів [4].

Нині варто наголосити, що законодавча підготовка до повоєнних виборів перебуває на стадії активного напрацювання і ключові політичні рішення ще потребують консенсусу, особливо з огляду на доволі невисокий рівень довіри суспільства до діючого парламенту (17,2 %) та постійних корупційних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Близько шести мільйонів українців залишаються на ТОТ: 1,5 мільйона з них – діти. Укрінформ. 26.06.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tymchasovo-okupovani/3878992-na-tot-zalisautsa-blizko-sesti-miljoniv-ukrayinciv-iz-nih-15-miljona-diti.html/>.
2. Ворона П. В., Гошовська В. А., Лопушинський І. П. Місцеве самоврядування в країнах пострадянського простору: монографія / за заг. ред. д. держ. упр. П. Ворони. Полтава: Видавництво Р. Шевченка. 2016. 528 с.
3. Гриськов М. М. Правове регулювання електронного голосування за законодавством Європейського Союзу в контексті проблем запровадження електронного голосування в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, державне управління та адміністрування. № 16. 2025. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-16-02-06>.
4. Законодавство про перші повоєнні вибори: політико-правова рамка. Матеріали презентації Громадянської мережі ОПОРА в Полтаві. URL: <https://opora.ua.org/vybory/yakimi-budut-pershi-povoyenni-vibori-u-poltavi-opora-prezentovala-napracyuvannya-shhodo-maybutn-ogo-viborchogo-zakonodavstva-26011>.
5. Зеленський оголосив поточну чисельність української армії / Радіо Свобода. 15 січня 2025. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-zelenskyu-chysel%CA%B9nist-armiya/33276800.html>.
6. Ключев О. Демократія не для всіх. Що загрожує виборам під час війни. «Інформаційне агентство «Главком». 25 вересня 2023 р. URL: <https://glavcom.ua/publications/demokratija-ne-dlja-vsikh-chomu-vibori-pid-chas-vijni-mozhut-obernutisja-katastrofoju-958071.html>.
7. Лідери та аутсайтери довіри українців серед інститутів влади – дані дослідження КБФ. Київський безпековий форум. 16.02.26. URL: <https://ksf.openukraine.org/categories/news/lideri-ta-autsajderi-doviri-ukrayinciv-sered-institutiv-vladi-dani-doslidzhennya-kbf>
8. Чому українці проти виборів під час війни. Ukrainer. 6 березня 2025 року. URL-адреса: <https://www.ukrainer.net/vybory-pid-chas-viyny/>.

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,*

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КРАЇНАХ ПІВДЕННО- СХІДНОЇ АЗІЇ

Традиційно, місцеве самоврядування розглядається як одна з форм публічної влади, що забезпечує самостійне вирішення територіальними громадами питань місцевого значення [1, с. 24]. Воно виступає важливим елементом демократичної організації суспільства, механізмом залучення громадян до управління публічними справами та інструментом збалансування відносин між центральною і місцевою владою. У сучасній науці місцеве самоврядування також трактується як інституційна основа розвитку громадянського суспільства, що сприяє формуванню відповідальності населення за соціально-економічний розвиток відповідних територій. У теорії державного управління виділяють англосаксонську, континентальну та змішану моделі управління. Англосаксонська модель характеризується високим рівнем автономії місцевих органів влади, виборністю посадових осіб і мінімальним втручанням центральної влади. Континентальна модель, навпаки, передбачає значну адміністративну опіку держави над місцевими органами, поєднання виборності з призначенням та чітку ієрархію управління. Змішана модель поєднує риси обох підходів і є характерною для багатьох держав, що проходять етап трансформації політико-адміністративних систем. Історичний розвиток місцевого самоврядування в країнах Південно-Східної Азії відбувався в умовах складної взаємодії традиційних інститутів влади та колоніальних адміністративних систем. У доколоніальний період, система управління на місцевому рівні ґрунтувалася на общинних структурах, рада старійшин та місцевих правителів, які виконували не лише адміністративні, а й судові та фіскальні функції [2, с. 41]. Такі інститути були тісно пов'язані з місцевими традиціями, релігійними уявленнями та соціальною ієрархією, що забезпечувало їх легітимність в очах населення. Колоніальний період суттєво трансформував систему місцевого управління у регіонах. Європейські держави запроваджували власні адміністративні практики, адаптуючи їх до місцевих умов. Так, британська адміністрація в Малайзії ввела елементи виборності, створила місцеві ради та обмежено залучала корінне населення до управління. Французька модель у В'єтнамі ґрунтувалася на жорсткій централізації та підпорядкуванні місцевих органів колоніальній владі, тоді як нідерландська система в Індонезії поєднувала непряме управління з контролем над традиційними елітами [3, с. 88]. У результаті колоніальна спадщина суттєво вплинула на подальший розвиток місцевого самоврядування зі здобуття незалежності. Треба зазначити, що після проголошення незалежності більшість держав Південно-Східної Азії зосередилися на побудові сильних

централізованих держав. Це пояснювалося необхідністю забезпечення політичної стабільності, національної єдності та економічного розвитку. У таких умовах автономія місцевих органів влади була обмеженою, а місцеве самоврядування часто виконувало допоміжні функції. Лише наприкінці ХХ століття, під впливом глобалізаційних процесів і демократичних трансформацій, у регіоні розпочалися поступові децентралізаційні реформи. Сучасні системи місцевого самоврядування в країнах Південно-Східної Азії характеризуються значною різноманітністю, що зумовлено відмінностями у державному устрої, політичних режимах та рівні соціально-економічного розвитку. Так, Індонезія є прикладом радикальної децентралізації. Закони про регіональне управління 1999 та 2004 років передали значну частину повноважень від центрального уряду до регіонів і муніципалітетів. Місцеві органи влади отримали право формувати бюджети, управляти освітою, охороною здоров'я та інфраструктурою [4, с. 112]. Водночас така модель спричинила зростання міжрегіональної нерівності та актуалізувала проблему ефективного контролю за діяльністю місцевих еліт. Філіппіни мають одну з найбільш розвинених систем місцевого самоврядування в регіоні. Кодекс місцевого самоврядування 1991 року закріпив принципи субсидіарності, виборності та фінансової автономії місцевих громад [5, с. 59]. Органи місцевої влади відіграють ключову роль у наданні публічних послуг, реалізації соціальних програм і розвитку місцевої демократії, що сприяє підвищенню відповідальності посадових осіб перед населенням. У В'єтнамі система місцевого управління функціонує в межах соціалістичної моделі держави. Формально місцеві народні ради є виборними, однак реальна влада зосереджена в органах Комуністичної партії, що суттєво обмежує самостійність місцевого самоврядування [6, с. 74]. Така модель забезпечує політичну стабільність, проте знижує рівень громадської участі та ініціативності на місцях. У Таїланді децентралізаційні процеси активізувалися після конституційної реформи 1997 року. Було створено органи місцевого самоврядування різних рівнів, розширено їхні повноваження та фінансові ресурси. Однак політична нестабільність, часті військові перевороти та зміни конституційного ладу стримують сталий розвиток місцевої автономії [7, с. 101]. Малайзія, будучи федеративною державою, зберігає сильний контроль федерального уряду над місцевими органами влади. Муніципалітети мають обмежені фінансові та адміністративні повноваження, що знижує ефективність місцевого управління та ускладнює реалізацію принципів самоврядності [8, с. 93]. Слід зазначити, що децентралізаційні реформи в країнах Південно-Східної Азії загалом сприяли підвищенню доступності публічних послуг, розвитку місцевої інфраструктури та активізації громадянської участі. Водночас поширеними проблемами залишаються корупція, недостатній рівень професійної підготовки кадрів та фінансова залежність місцевих бюджетів від центральної влади [9, с. 147]. Серед ключових викликів розвитку місцевого самоврядування в регіоні слід виокремити обмежену фінансову автономію, слабку інституційну

спроможність територіальних громад і низький рівень громадської довіри до органів влади. Перспективи подальшого розвитку пов'язані з поглибленням децентралізації, цифровізацією управлінських процесів, підвищенням прозорості та зміцненням місцевої демократії. Подальший успіх реформ значною мірою залежатиме від активної участі громадян і формування ефективних механізмів підзвітності місцевої влади.

Висновки.

У ході дослідження встановлено, що розвиток системи місцевого самоврядування в країнах Південно-Східної Азії є складним, багаторівневим і суперечливим процесом, зумовленим історичними, політичними, соціально-економічними та культурними чинниками. Формування місцевого управління у регіоні відбувалося під значним впливом колоніальної спадщини, що зумовило різноманіття інституційних моделей і підходів до організації влади на місцях. Доведено, що сучасні системи місцевого самоврядування в країнах Південно-Східної Азії характеризуються різним рівнем автономії місцевих органів влади. Найбільш глибокі процеси децентралізації спостерігаються в Індонезії та на Філіппінах, де місцеві громади наділені значними фінансовими та адміністративними повноваженнями. Водночас у В'єтнамі та Малайзії зберігається домінування центральної влади, що обмежує реальні можливості місцевого самоврядування. Визначено, що децентралізаційні реформи позитивно впливають на соціально-економічний розвиток територій, сприяють підвищенню якості публічних послуг, розвитку місцевої інфраструктури та активізації участі громадян у процесах управління. Разом з тим, реалізація реформ супроводжується низкою проблем, серед яких фінансова залежність місцевих бюджетів, нерівномірність розвитку регіонів, корупційні ризики та дефіцит професійних управлінських кадрів. Обґрунтовано, що подальший розвиток системи місцевого самоврядування в країнах Південно-Східної Азії потребує комплексного підходу, який поєднує поглиблення фінансової децентралізації, удосконалення нормативно-правової бази, підвищення інституційної спроможності органів місцевої влади та впровадження механізмів прозорості й підзвітності. Важливим напрямом є також використання цифрових технологій у місцевому управлінні та розширення можливостей громадянської участі. Узагальнення досвіду країн Південно-Східної Азії свідчить, що ефективне місцеве самоврядування можливе лише за умови оптимального поєднання автономії місцевих органів влади з ефективним державним контролем. Отримані результати мають теоретичне й практичне значення та можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях.

Список використаних джерел:

1. Батанов О. В. (2019). Місцеве самоврядування в Україні та світі : монографія. Київ : Юрінком Інтер. 312 с.
2. Кравченко В. В. (2020). Порівняльне державне управління : навчальний посібник. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 256 с.

3. Чиркін В. Є. (2018). Державне управління в країнах Азії : монографія. Київ : Логос. 284 с.
4. Чіма Г. С. (2018). Децентралізація та реформа публічного адміністрування : монографія. Київ : Центр учбової літератури. 340 с.
5. Тернер М., Халм Д. (2017). Управління та адміністрування в Азії. Київ : Київський національний економічний університет. 280 с.
6. Смоук П. (2019). Фіскальна децентралізація та розвиток : монографія. Київ : Логос. 301 с.
7. Азійський банк розвитку. (2021). Децентралізація в Південно-Східній Азії. Маніла : Азійський банк розвитку. 198 с.
8. Світовий банк. (2020). Реформи місцевого самоврядування в Східній Азії. Вашингтон, DC : Світовий банк. 224 с.
9. Програма розвитку ООН. (2022). Місцеве управління в Азії. Нью-Йорк: ПРООН.

Воробйов Ярослав Володимирович,
*здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D4
«Публічне управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Перехід від традиційної офісної моделі до дистанційної або гібридної роботи став не тимчасовим заходом, а стратегічним стандартом. У таких умовах класичні вертикальні механізми контролю та комунікації втрачають ефективність. Виникає гостра потреба у розробці нових алгоритмів, що адаптовані до відсутності фізичного контакту між суб'єктом та об'єктом управління. Дослідження шляхів удосконалення цих механізмів є актуальним з погляду вибору оптимального інструментарію, який забезпечить швидкість реакції на зміни ринку, не ставлячи під загрозу кібербезпеку органів публічної влади. Об'єктивна необхідність переосмислення традиційних підходів до менеджменту та перехід до гнучких методик ухвалення рішень в органах публічної влади роблять обрану тему надзвичайно вчасною та практично значущою.

Удосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень в різних організаціях досліджують О.Гейдарова, Ю.Петруня, Б.Літовченко, Т.Пасічник, І.Шульженко, В.Симоненко, С.Остапенко та ін. Проте, попри наявність

досліджень щодо прийняття управлінських рішень в різних сферах питання удосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень в умовах віддаленого функціонування в органах публічної влади не було детально досліджено.

Мета статті визначити шляхи удосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень в умовах віддаленого функціонування в органах публічної влади.

Традиційна модель публічної влади часто базується на контролі за перебуванням працівника на робочому місці (процес). Сутність удосконалення в дистанційних умовах зміщує акцент на результат. Механізм ухвалення рішень стає децентралізованим: керівник делегує більше повноважень, довіряючи виконавцю, але при цьому впроваджує жорсткі КРІ (ключові показники ефективності).

Удосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади в умовах дистанційної роботи має свою специфіку, оскільки державна служба пов'язана з жорсткою нормативною базою, питаннями національної безпеки та високою відповідальністю перед громадянами. Ю.Петруня, Б.Літовченко, Т.Пасічник та ін. зауважують, що «Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їхньої взаємодії» [2, с.13].

І.Шульженко, В.Симоненко, С.Остапенко зауважують, що «...управлінське рішення – це, перш за все, вибір альтернатив. Його розробка, прийняття та реалізація є концентрованим відображенням сутності управління. На якість прийнятих рішень впливає велика кількість чинників і умов. Всі вони є взаємодоповнюючими і взаємозалежними. Вся сукупність чинників удосконалює процес прийняття управлінських рішень в сучасній організації» [3].

Класична ієрархія в держорганах («виконавець — начвідділу — начдепартаменту — заступник — голова») у дистанційному форматі створює величезні затримки. Сутність удосконалення механізмів полягає в горизонтальній інтеграції: скорочення кількості ланок узгодження; Використання платформ для спільної роботи над документами, де всі стейкхолдери бачать правки одночасно, а не послідовно.

О.Гейдарова зазначає, що «Для визначення сукупності методів, що використовуються при розробці варіантів рішень необхідно: проаналізувати управлінську проблему, чітко визначити її зміст та мету; оцінити можливість її структуризації, визначити коло можливих методів, що можуть бути використані при аналізі та вирішенні проблемної ситуації, провести оцінювання умов застосування та визначення критеріїв відбору того чи іншого методу; розробити правила застосування; під кожний етап обрати механізм реалізації обраного методу; на кінцевому етапі – оцінити ефективність обраних методів розроблення управлінських рішень» [1, с.76].

Отже, до шляхів удосконалення механізмів ухвалення управлінських рішень в умовах віддаленого функціонування в органах публічної влади відносимо такі:

- розробка регламентів, які прирівнюють рішення, прийняті на віртуальних нарадах, до очних;
- забезпечення кожного посадовця захищеним ключем для миттєвого візування документів без фізичної присутності;
- унормування доступу до державних реєстрів та службової інформації з позаробочих локацій;
- перехід від «паперового» мислення до потокового, де кожен етап ухвалення рішення (підготовка, розгляд, правки, затвердження) фіксується в системі в режимі реального часу;
- упровадження захищених каналів зв'язку (VPN, двофакторна автентифікація) для запобігання витоку державних даних;
- використання професійних месенджерів та корпоративних платформ замість постійних «зум-нарад», що вивільняє час на аналітичну роботу;
- упровадження суворих таймінгів та обов'язкового фіксування результатів (протоколювання) у цифровому вигляді одразу після завершення дзвінка;
- системне навчання персоналу роботі з хмарними сервісами та інструментами спільної роботи;
- оцінка ефективності рішення не за часом, проведеним «онлайн», а за конкретними показниками (KPI) виконання державних програм;
- усунення зайвих рівнів ієрархії. В умовах віддаленої роботи важливо надати нижчим ланкам більше автономії в межах їхньої компетенції для прискорення реакції на запити громадян;
- використання алгоритмів для моделювання наслідків рішень (наприклад, у сфері ЖКГ чи соціального захисту) перед їх ухваленням;
- використання чат-ботів для надання адміністративних послуг, що дозволяє держслужбовцям зосередитися на стратегічних завданнях.

Висновок. Сутність удосконалення механізмів ухвалення рішень у сучасних умовах полягає у зміщенні акценту з контролю процесу (присутності на робочому місці) на моніторинг результату. Ключовими елементами оновленого механізму стають децентралізація повноважень, делегування відповідальності та впровадження жорстких показників ефективності (KPI). Подолання бюрократичних затримок, характерних для традиційної ієрархії, можливе через «горизонтальну інтеграцію», що передбачає використання платформ для одночасної спільної роботи над документами та радикальне скорочення ланок узгодження та забезпечує швидкість реакції на суспільні запити.

Запропоновані шляхи удосконалення дозволяють сформувати стійку та адаптивну модель публічного управління, яка здатна забезпечувати

безперервність державних процесів, захист інформаційного простору та високу якість надання адміністративних послуг незалежно від локації держслужбовців.

Список використаних джерел:

- 1.Гейдарова О. Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень в сучасних умовах. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 2 (31). С.74-85. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24hovimc.pdf> (дата звернення 12.03.2026)
- 2.Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є.Петруня, Б.В.Літовченко, Т.О.Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів. 2020. 276 с.
- 3.Шульженко І.В., Симоненко В.А., Остапенко С.Ю.. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*.2018. №4 (09). URL: [http:// rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09](http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-4-09) (дата звернення 12.03.2026)

Гарькавенко Ольга Сергіївна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний Університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДПС У М. КИЄВІ

У статті досліджено сучасний стан та основні напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на прикладі Головного управління ДПС у м. Києві.

Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння сутності адміністративних послуг, їх роль у системі публічного управління та трансформацію в умовах цифровізації.

Ключовими проблемами функціонування системи є, зокрема, перевантаженість центрів обслуговування платників, недостатній рівень інтеграції інформаційних систем та нерівномірність цифровізації.

Напрями вдосконалення системи адміністративних послуг передбачають цифрову трансформацію, автоматизацію процесів, розвиток електронного урядування та впровадження клієнтоорієнтованого підходу.

Ключові слова: адміністративні послуги, публічне управління, ДПС, цифровізація, сервісна держава, електронне урядування.

У сучасних умовах реформування публічного управління в Україні особливої актуальності набуває вдосконалення системи надання адміністративних послуг [1].

Адміністративні послуги є важливим інструментом реалізації функцій держави, забезпечення прав і законних інтересів громадян та суб'єктів господарювання, а також формування ефективної взаємодії між державою та суспільством.

У сфері податкового адміністрування адміністративні послуги відіграють ключову роль, оскільки забезпечують реалізацію прав платників податків і сприяють підвищенню рівня довіри до державних інституцій[9].

Водночас зростання кількості звернень та необхідність цифрової трансформації актуалізують питання підвищення ефективності діяльності органів Державної податкової служби України.

Проблематика адміністративних послуг є предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Теоретичні засади адміністративної реформи розроблені у працях І. Коліушка, В. Авер'янова, Ю. Битяка, які визначають адміністративні послуги як ключову форму реалізації виконавчої влади [3; 4; 5].

Сучасні науковці розглядають адміністративні послуги в контексті концепції сервісної держави, що передбачає орієнтацію на потреби громадян[6].

Дослідження І. Риженка підкреслюють трансформацію держави у сервісний інститут, орієнтований на забезпечення прав людини.

Зарубіжні дослідження ґрунтуються на концепціях New Public Management, Good Governance та цифрового урядування, які акцентують увагу на підвищенні ефективності управління через впровадження сучасних технологій [7; 8].

Метою статті є аналіз сучасного стану системи надання адміністративних послуг у Державній податковій службі України та визначення основних напрямів її розвитку в умовах цифрової трансформації.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення її прав та/або обов'язків [1].

У межах публічного управління адміністративні послуги розглядаються як складова адміністративно-публічної діяльності держави та важливий індикатор ефективності функціонування органів влади [3].

Розвиток системи адміністративних послуг у Державній податковій службі України можна пояснити з позицій таких підходів:

New Public Management – орієнтація на клієнта, стандартизація послуг [7];

цифрова трансформація – автоматизація процесів та зниження транзакційних витрат;

сервісна держава – переорієнтація держави на надання якісних послуг.

Головне управління ДПС у м. Києві є одним із найбільших територіальних органів, що забезпечує надання адміністративних послуг через центри обслуговування платників [9].

Аналіз показників діяльності свідчить про значне навантаження на систему: у 2025 році надано понад 414 тис. адміністративних послуг; загальна кількість звернень перевищила 444 тис. [10]

Найбільший попит спостерігається на отримання реєстраційного номера облікової картки платника податків; довідкові послуги; реєстраційні процедури.

Ці дані свідчать про стабільний попит на базові адміністративні послуги та зростання навантаження на центри обслуговування платників.

Попри позитивні зміни, система має низку проблем:

- перевантаженість центрів обслуговування платників;
- нерівномірний рівень цифровізації послуг [9];
- збереження залежності від очного обслуговування;
- недостатня інтеграція інформаційних систем;
- високе кадрове навантаження.

Ці фактори знижують ефективність надання послуг і потребують комплексного вирішення.

Основні напрями вдосконалення надання адміністративних послуг включають:

- цифровізацію та автоматизацію (розширення онлайн-сервісів; автоматичне оброблення заяв; інтеграція з державними реєстрами) [9];
- розвиток електронного урядування (впровадження «paperless»-моделі; використання цифрової ідентифікації; розвиток електронних платформ) [6];
- оптимізація діяльності ЦОП (зменшення навантаження через онлайн-сервіси; стандартизація процедур; підвищення кваліфікації персоналу) [3];
- клієнтоорієнтований підхід (спрощення процедур; скорочення часу обслуговування; підвищення прозорості) [7].

Ключовими тенденціями розвитку є:

- домінування цифровізації як основного напрямку реформування;
- зростання попиту на адміністративні послуги;
- необхідність автоматизації процесів;
- впровадження клієнтоорієнтованого підходу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система надання адміністративних послуг у Державній податковій службі України, зокрема на прикладі Головного управління ДПС у м. Києві, перебуває

в активній фазі трансформації, спрямованої на перехід від традиційної бюрократичної моделі до сучасної сервісно-орієнтованої та цифрової.

Спостерігається стабільно високий і зростаючий попит на адміністративні послуги, що підтверджує їхню ключову роль у реалізації функцій держави та забезпеченні прав платників податків. Водночас, наявні системні проблеми, такі як перевантаженість центрів обслуговування платників, недостатня інтеграція інформаційних систем, нерівномірний рівень цифровізації та значна залежність від очного обслуговування, яка стримує підвищення ефективності та якості послуг.

Доведено, що подальший розвиток системи має ґрунтуватися на комплексному впровадженні цифрових рішень, автоматизації адміністративних процесів, розбудові електронного урядування та посиленні клієнтоорієнтованого підходу. Це дозволить не лише оптимізувати діяльність органів Державної податкової служби України, а й підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій.

Отже, ключовим вектором модернізації системи адміністративних послуг є її цифрова трансформація, яка має забезпечити доступність, прозорість, оперативність та зручність взаємодії між державою і суспільством.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI.
2. Конституція України від 28.06.1996.
3. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Київ: Юрінком Інтер, 2011.
4. Битяк Ю. П. Адміністративне право України. Харків: Право, 2012.
5. Коліушко І. Б. Адміністративна реформа в Україні: проблеми теорії і практики. Київ., 2005.
6. Риженко І. М. Сервісна держава: теоретичні засади та практика реалізації. – К., 2018.
7. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Addison-Wesley, 1992.
8. Hood C. A Public Management for All Seasons? // Public Administration. – 1991.
9. Офіційний сайт Державної податкової служби України. – <https://tax.gov.ua>
10. Звіти Головного управління ДПС у м. Києві за 2025 рік.

Каліновська Єлизавета Сергіївна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ (НА ПРИКЛАДІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МИРГОРОДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

Актуальність дослідження обумовлена тим, що підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади та соціокультурних трансформацій сучасного українського суспільства, етична поведінка публічних службовців стає одним із ключових чинників ефективності місцевого врядування, оскільки саме на рівні територіальних громад відбувається безпосередня взаємодія влади з населенням.

Аналіз останніх наукових досліджень свідчить про зростання інтересу дослідників до проблем етики публічної служби. Зокрема, Н. Г. Сорокіна розглядає морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади. Ю. С. Даниленко досліджує сутність правил етичної поведінки державних службовців. О. М. Штиршов та А. Є. Коссе аналізують загальні правила етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування [1 С. 61; 2; 3 С. 82]. Зарубіжні підходи представлені в рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо покращення етичної поведінки в публічному секторі [6; 7]. Водночас більшість досліджень має загальнотеоретичний характер або стосується державної служби, тоді як механізми формування етичної культури саме в органах місцевого самоврядування на рівні територіальних громад вивчені недостатньо.

На нашу думку, недостатньо дослідженою залишається проблема створення ефективних механізмів формування етичної поведінки публічних службовців на прикладі конкретного органу місцевого самоврядування – виконавчого комітету Миргородської міської ради.

Метою статті є аналіз механізмів формування етичної поведінки публічних службовців у виконавчому комітеті Миргородської міської ради та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети використано сукупність методів: нормативно-правовий аналіз, контент-аналіз локальних документів органу, системний підхід, а також емпіричні методи (анкетування працівників виконавчого комітету).

Наукова новизна полягає у поєднанні нормативного аналізу та емпіричного дослідження формування етичної поведінки на рівні конкретного органу місцевого самоврядування.

У результаті дослідження встановлено, що правову основу етичної поведінки публічних службовців складають Конституція України, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про запобігання корупції» та Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (зі змінами 2025 року) [4; 5]. На рівні виконавчого комітету Миргородської міської ради діють

Правила внутрішнього трудового розпорядку та Положення про виконавчий комітет, проте відсутній окремий локальний кодекс етики.

Аналіз діючих механізмів показав, що у виконавчому комітеті застосовуються елементи лідерства прикладом, регулярне підвищення кваліфікації та внутрішній контроль. Водночас існують наступні ризики: недостатня системність навчання з етики, відсутність механізмів заохочення етичної поведінки та слабкий зворотний зв'язок з громадою.

Відбулося позачергове засідання виконавчого комітету Миргородської міської ради – YouTube [8] (Рис.1).



Рис. 1. Засідання виконавчого комітету Миргородської міської ради

Для наочності основні механізми формування етичної поведінки можна представити у вигляді такої схеми:

- Лідерство прикладом (керівництво);
- Систематичне навчання та підвищення кваліфікації;
- Внутрішній контроль і моніторинг;
- Заохочення етичної поведінки;
- Зворотний зв'язок з територіальною громадою.

Як показали результати анонімного анкетування працівників (28 респондентів) засвідчили, що 89 % працівників знайомі з основними вимогами

етики, але лише 64 % вважають, що в органі існує ефективна система їх формування(Табл.1).

Питання	Кількість респондентів	Відсоток, %
Знайомі з основними вимогами етики	28	89
Вважають, що в органі існує ефективна система формування етики	18	64
Підтримують запровадження окремого локального Кодексу етики	26	93

Табл. 1. Результати анонімного анкетування працівників виконавчого комітету Миргородської міської ради щодо рівня сформованості етичної поведінки

(Власно розроблено автором)

Проаналізовано та розроблено практичні рекомендації:

1. Затвердити локальний Кодекс етики працівників виконавчого комітету Миргородської міської ради;
2. Запровадити щорічне обов'язкове навчання з етики та доброчесності;
3. Створити комісію з питань етики та доброчесності;
4. Впровадити систему моніторингу рівня довіри громадян до органу через регулярні опитування.

Отже, впровадження механізмів формування етичної поведінки публічних службовців у виконавчому комітеті Миргородської міської ради сприятиме підвищенню ефективності місцевого самоврядування та рівня довіри територіальної громади.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з порівняльним аналізом механізмів етичної поведінки в різних територіальних громадах Полтавської області та розробленням моделі оцінки етичної культури публічних службовців на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Виконавчий комітет Миргородської міської ради. Позачергове засідання виконавчого комітету Миргородської міської ради [відео]. YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=jOIm_H8eHAY (дата звернення: 30.03.2026).
2. Даниленко Ю. С. Правила етичної поведінки державних службовців: поняття і сутність. Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія». 2019. № 2. С. 56–67.
3. 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 (зі змінами від 20.08.2025 № 116-25). Офіційний вісник України. 2016. № 62. Ст. 2050.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. Ст. 175.

5. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : Грані, 2020. 224 с.

6. Штиршов О. М., Коссе А. Є. Загальні правила етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки. 2024. № 3. С. 78–84.

7. OECD. Recommendation of the Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service. Paris : OECD Publishing, 2024.

8. OECD. Workforce Insights from Central Governments: 2024 EU/OECD Survey of Public Servants. Paris : OECD Publishing, 2025.

Русов Валентин Володимирович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальність D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОВІДНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Під час значних подій у державі, як повномасштабне вторгнення, публічне управління відіграє важливу роль у формуванні стійкості суспільства, його добробуту і відчуттю захищеності. Забезпечити найвищу ефективність використання наявних ресурсів можна в тому числі за допомогою трансформації системи публічного управління шляхом імплементації перевірених часом практик управління в інших державах.

Мета: дослідити європейські системи публічного управління, знайти підходи, які можна імплементувати у систему публічного управління України для посилення держави в надзвичайних умовах та відновленню після них.

Кожна країна Європи розвивала системи публічного управління в залежності від історичних та політичних подій, особливостей національного менталітету. У більшості країн є спільні риси в підходах публічного управління через постійну співпрацю у різних сферах. Можна виділити 4 сформованих моделі публічного управління: англосаксонська, континентальна, скандинавська та південноєвропейська.

Моделі публічного управління можна поділити на 4 види: англосаксонська, континентальна, скандинавська та південноєвропейська.

Англосаксонська модель характеризується децентралізацією управління, зменшеною функцією бюрократії і ринкові способи в громадських сервісах. Модель досить гнучка і ефективна через ринкові відносини, однак

виникає нерівність в доступі до сервісів і майже повна відсутність соціальних гарантій.

Континентальна на відмінну від англосаксонської має централізоване управління, що впливає у посилення формалізацію процесів та бюрократії. Така модель забезпечує чіткість, стабільність та порядок, однак забирає гнучкість у прийнятті рішень.

Скандинавська модель управління спрямована на соціальне управління з сильною демократією та відкритістю, активне залучення держави в економічні процеси. Модель має найвищі податки для громадян, але забезпечує скорочення фактору нерівності та забезпечує довіру до урядів.

Південноєвропейська модель через політичний вплив та обмеженості демократичності швидко приймає управлінські рішення у кризових ситуаціях. В цієї моделі найбільші корупційні ризики з усіх перелічених.[1, с. 6]

Вивчення особливостей кожного типу моделей надає можливості для України в контексті відновлення після припинення бойових дій. Політична сталість, впровадження економічних реформ, залучення громадян до процесів відбудови, розвиток інфраструктури та інтеграція в європейській простір є ключовими напрямками, які можуть бути адаптовані до українських умов.

Трансформація системи публічного управління в умовах криз стає вкрай важливою для ефективності державних інституцій. Під час значних потрясінь держава стикається з економічною нестабільністю, громадськими питаннями, зростанням загроз безпеці та знищення об'єктів критичної інфраструктури.

Для забезпечення правильної трансформації потрібно слідувати принципам гнучкості та адаптивності, ефективності у використанні наявних ресурсів, прозорості та транспарентності та активному залученню громадського суспільства та волонтерів.[2, с. 74]

Особливо цінним досвідом володіють європейські держави, які знаходились під впливом бойових дій або соціальних потрясінь у минулому, мають безцінний досвід відновлення та адаптації публічного управління.

При імплементації досвіду таких країн як Польща, Чехія, Словаччина, Хорватія, Боснія та Герцеговина в систему публічного управління України, потрібно враховувати не тільки особливості кожної окремої країни, а і спроможності і поточний стан розвитку конкретних напрямків, які вже були впроваджені.

З практик публічного управління перелічених країн можна виділити найбільш поширені та перспективні для впровадження в систему публічного управління України в поточних умовах:

- посилення процесів децентралізації, надання місцевим радам фінансової та адміністративної самостійності, активізація громадської участі в керуванні;
- впровадження європейських стандартів в електронному урядуванні, розбудова цифрових платформ для надання послуг та гарантування доступу для усіх громадян;

- зміцнення інституційної спроможності антикорупційних органів, забезпечення їх незалежності, створення ефективних механізмів контролю за публічною адміністрацією;
- запровадження системи конкурсного відбору на державні посади, професійного розвитку державних службовців, прозорих механізмів оцінювання результативності їхньої праці;
- продовження судової реформи, посилення незалежності суддів, гарантування ефективного доступу до правосуддя та впровадження європейських юридичних норм;
- забезпечення активної участі громадян в ухваленні рішень через електронні петиції, громадські слухання та місцеві ініціативи;
- впровадження систем моніторингу й оцінка підсумків реформ, виправлення стратегії у разі виявлення проблем та невідповідностей.[4, с. 46]

Для ефективної адаптації європейських стандартів в українському контексті необхідно забезпечити впровадження ефективних механізмів запровадження змін, підвищення кваліфікації державних службовців та залучення громадськості для прийняття рішень. Таким чином сформується надійна система публічного управління, яка буде відповідати найкращим іноземним практикам та буде ефективна саме для України.

З аналізу видно, що інтеграція практик з європейських моделей публічного управління є основною частиною процесу реконструкції України та зміцнення її державних інституцій. Більшість європейських країн незалежно від моделі публічного управління засновані на прозорості, ефективності, антикорупційних заходах та європейських цінностях, де людина, її життя, здоров'я, честь і гідність є найвищою соціальною цінністю. Дотримання цих принципів, а також внутрішніх особливостей України, під час впровадження змін до системи публічного управління забезпечить стабільну та ефективну імплементацію європейських практик.

Запровадження європейських адміністративних стандартів наближає Україну до реалізації її стратегічної мети — інтеграції з Європейським Союзом. Ефективна децентралізація, розвиток електронного урядування та протидія корупції створюють умови для впровадження європейських принципів управління. Водночас усі реформи мають враховувати національні особливості та досвід інших держав, які стикалися з подібними викликами.

Список використаних джерел:

1. Гончарук, О. Р. (2024). Європейський досвід формування ефективної моделі публічно-управлінської діяльності та його адаптація в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, (1(29), 6-14. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-6-14](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-6-14)
2. Свірко С.В., Дика О.С., Тростенюк Т.М., Сидоренко О.П. (2024). Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. *Публічне управління та адміністрування*, (3(109), 74-90.

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ua&user=FH4LwdsAAAAJ&citation_for_view=FH4LwdsAAAAJ:kNdYIx-mwKoC

3. Захаров Т. (2024). Переосмислення концепту «інституційна спроможність»: євроінтеграційний аспект. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*, (55), 292-299. <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.55.35>

4. Гришко В. В., Задорожний В. П., Кульчій І. О. (2021). Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент-орієнтованого публічного управління на рівні розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.5>

5. Гончарук Н., Чередниченко А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, (10(6)), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>

Тулупов Ярослав Сергійович,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)

МЕХАНІЗМ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глобальною цифровізацією, розбудовою інформаційного суспільства та переходом до концепції «держави як сервісу». У цих умовах інформація стає не просто стратегічним ресурсом, а базовим елементом публічного управління. Ефективність діяльності органів публічної влади сьогодні безпосередньо залежить від того, наскільки оперативно, якісно та безпечно функціонує внутрішній та зовнішній обмін даними. Концепція розвитку електронного урядування в Україні, прийнята у 2017 р., чітко окреслила перспективи розвитку інформаційного суспільства в країні та державні пріоритети публічного управління. В умовах глобальної інформатизації суспільства органам публічної влади доводиться діяти в умовах високої невизначеності, постійних кіберзагроз та інформаційних воєн. Саме тому оптимізація механізму інформаційного забезпечення стає критично важливою для прийняття якісних управлінських рішень, забезпечення національної безпеки,

прозорості державного апарату та зміцнення довіри між суспільством і владою.

Повномасштабна російська збройна агресія та запровадження правового режиму воєнного стану в Україні спричинили суттєві зміни в системі діяльності органів публічної влади, зокрема в інформаційній сфері. Проблеми, пов'язані з функціонуванням органів публічної влади в інформаційній сфері, досліджувала у своїх роботах М. Кузнецова, О. Баранов, Р. Стадник, А. Блинова, А.В. Черноіваненко, В.В. Галуцько та інші.

Закон України «Про національну програму інформатизації» [9] регулює правові відносини, що виникають під час розроблення й реалізації цієї програми та включає систему державних програм з інформатизації, концепцію Національної програми інформатизації, галузеві й регіональні проекти та програми інформатизації, проекти та програми інформатизації органів місцевого самоврядування. Сьогодні у вітчизняній та міжнародній науковій думці існує чимало трактувань інформаційного забезпечення: найважливіший елемент інформаційних систем, який призначений для відображення інформації, що характеризує стан керованого об'єкта та є основою для ухвалення управлінських рішень; сукупність дій з надання потрібної для державної діяльності інформації в органах публічної влади на базі відповідних процедур із заданою періодичністю; частина державної діяльності з аналізу, планування та підготовки керівних рішень, котра являє собою безперервний процес обробки та застосування інформації стосовно поточного стану діяльності системи державної виконавчої служби, яка реалізується за допомогою інформаційних засобів та методів, та сконцентрована на асекурацію відповідного функціонування системи державної виконавчої служби України [Клименко]. Під механізмом інформаційного забезпечення науковці розуміють комплексну систему, що об'єднує правові норми, організаційні структури, технологічні засоби та кадровий потенціал для збору, обробки, зберігання, аналізу та поширення інформації з метою оптимізації управлінської діяльності. До функцій інформаційного забезпечення функціонування органів публічної влади науковці відносять: інформаційне супроводження (проведення комплексу інформаційно-пропагандистських або ідеологічних заходів); інформаційну протекцію (надання підтримки вищим посадовим особам та органам державної влади в одержанні конфіденційної інформації (ресурсів і засобів), котрі потрібні для реалізації політичного керування); інформаційне обслуговування (функціонування спеціальних служб та структур з виявлення й задоволення поточних інформаційних потреб регіональних органів влади); інформаційну допомогу (надання актуальної та кваліфікованої допомоги політичним лідерам, органам влади в доступі до потрібних інформаційних ресурсів та засобів у зв'язку з вирішенням складних завдань або появою новітніх викликів у здійсненні державної політики); інформаційний вплив (організований процес діяльності, поширення й застосування спеціальної інформації, що справляє позитивний або негативний вплив на різні соціальні, економічні, політичні, й військові об'єкти, процеси та

явища для досягнення політичних цілей держави); інформаційну боротьбу (конфігурація політичного суперництва або конфліктної взаємодії у вигляді комплексу погоджених за цілями, місцем і часом заходів, що проводяться за допомогою спеціальних методів і технологій та скерованих на здобуття інформаційної прерогативи); інформаційне консультування (надання відповідними органами та службовими відомствами консалтингових послуг, експертних оцінок, формування рекомендацій та пропозицій для розв'язання виникаючих проблем у процесах інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів і об'єктів держави); інформаційну логістику (керівництво інформаційними потоками у процесах забезпечення реалізації політичної діяльності держави матеріально-технічними засобами, фінансовими, інформаційними й іншими послугами з метою їхньої оптимізації) [1]. Сьогодні на законодавчому рівні ухвалені: Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки; Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року; Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року – які надали нові вектори розвитку інформаційного забезпечення діяльності органів виконавчої влади.

В міжнародній практиці існує показник (індекс розвитку електронного урядування (EGDI)), за допомогою якого визначається як країна застосовує інформаційні технології для сприяння доступу та інклюзії своїх громадян. Електронну участь визначають як механізм, що посилює й активізує політичну участь, даючи змогу громадянам зв'язуватись один з одним та зі своїми обраними представниками за допомогою ІКТ. Сьогодні Україна займає 5-е місце у світі за індексом онлайн-послуг, який є складовою індексу розвитку електронного урядування від ООН. Мобільний додаток «Портал Дія» (Дія) внесено до переліку найкращих винаходів світу за версією журналу «Time». Україна входить до трійки лідерів у Європі відповідно до рейтингу European Open Data Maturity Assessment.

Отже, спираючись на наукові дослідження фахівців, можна стверджувати, що сучасний механізм інформаційного забезпечення публічного управління в Україні сформовано досить ефективно і його перевагами є: сприяння розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг, реінжиніринг публічних послуг, розвиток електронних реєстрів та сфери відкритих даних, розвиток сфер електронної ідентифікації й електронних довірчих послуг, створення умов для сталого розвитку сфери електронних комунікацій, розвиток ІТ-індустрії та цифрової економіки, підвищення рівня цифрової грамотності населення.

Список використаних джерел:

1. Ангелім М.І. Формування механізмів інформаційного забезпечення публічного управління в Україні. *Освітня аналітика України. Розвиток інформаційних освітніх технологій*. № 2 (34). 2025. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/6_Angelin_234_2025_81-90.pdf (дата звернення 05.04.2026)

2. Клименко А.В., Гбур З.В. Інформаційне забезпечення органів публічної влади України. *Інвестиції: практика та досвід*. Державне управління. № 5. 2021. С.80-87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2021/15.pdf (дата звернення 06.03.2026).

Худоба Михайло Михайлович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»
(м. Полтава)*

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зокрема реформа децентралізації влади та модернізація системи охорони здоров'я, актуалізують питання забезпечення доступності медичної допомоги на рівні територіальних громад. Особливої актуальності це питання набуває під час дії воєнного стану коли життя і здоров'я людей щоденно знаходяться під загрозою, а також у період післявоєнної відбудови. У нових умовах саме органи місцевого самоврядування набувають ключової ролі у формуванні ефективної системи надання медичних послуг, орієнтованої на потреби населення [3]. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління медичною сферою, зокрема переходу від централізованих моделей до гнучких, адаптивних механізмів, що враховують специфіку кожної громади.

Доступність медичної допомоги є комплексною категорією, що охоплює фізичну, економічну, організаційну та інформаційну складові. Вона передбачає можливість своєчасного отримання якісних медичних послуг незалежно від місця проживання, соціального статусу чи рівня доходів громадян. Водночас у територіальних громадах, особливо сільських, спостерігається низка системних проблем: нерівномірність розміщення закладів охорони здоров'я, недостатня кількість медичних працівників, застаріла матеріально-технічна база та обмежені фінансові ресурси [2, с. 45]. Крім того, варто враховувати демографічні виклики, зокрема старіння населення та міграційні процеси, які додатково ускладнюють забезпечення медичних послуг.

Одним із ключових напрямів удосконалення механізмів доступності медичної допомоги є розвиток первинної медико-санітарної допомоги. Первинна ланка відіграє провідну роль у профілактиці захворювань, ранньому виявленні патологій та забезпеченні безперервності медичного обслуговування. Важливим завданням є розширення мережі амбулаторій

загальної практики – сімейної медицини, особливо у віддалених населених пунктах, а також підвищення якості надання послуг на цьому рівні [1, с. 78]. При цьому доцільним є впровадження мультидисциплінарного підходу, коли в межах однієї амбулаторії працюють фахівці різних профілів, що дозволяє забезпечити комплексність медичного обслуговування.

З метою підвищення доступності медичних послуг у громадах доцільно впроваджувати інноваційні форми організації медичної допомоги. Зокрема, ефективним інструментом є використання мобільних медичних бригад, які дозволяють забезпечити обслуговування населення у важкодоступних районах. Це особливо актуально для гірських та віддалених територій, де відсутня належна інфраструктура. Крім того, розвиток телемедицини відкриває нові можливості для отримання консультацій вузькопрофільних спеціалістів без необхідності фізичного переміщення пацієнтів [5]. Телемедичні технології також сприяють підвищенню оперативності діагностики та прийняття клінічних рішень.

Цифровізація системи охорони здоров'я є важливим чинником підвищення її ефективності та доступності. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth), електронних медичних записів, електронних рецептів сприяє оптимізації процесів управління, зменшенню бюрократичного навантаження та покращенню якості медичного обслуговування [3]. Водночас цифровізація потребує належного рівня цифрової грамотності як медичних працівників, так і населення, що вимагає проведення відповідних навчальних заходів.

Не менш важливим аспектом є кадрове забезпечення медичних закладів у територіальних громадах. Дефіцит лікарів і середнього медичного персоналу, особливо у сільській місцевості, залишається однією з найгостріших проблем. Для її вирішення необхідно застосовувати комплекс заходів стимулювання, серед яких: надання житла, фінансові надбавки, забезпечення належних умов праці, можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації [2, с. 63]. Доцільним є також запровадження цільових програм підготовки медичних кадрів для роботи в громадах із подальшим їх закріпленням на місцях.

Фінансове забезпечення системи охорони здоров'я на місцевому рівні є ще одним важливим фактором доступності медичної допомоги. Ефективне використання коштів місцевих бюджетів, державних субвенцій та коштів Національної служби здоров'я України дозволяє забезпечити стабільне функціонування медичних закладів. Крім того, перспективним напрямом є розвиток державно-приватного партнерства, яке сприяє залученню інвестицій у модернізацію медичної інфраструктури [4]. Важливим є також підвищення фінансової автономії закладів охорони здоров'я, що дозволяє більш ефективно використовувати ресурси.

Особливої уваги потребує питання транспортної доступності медичних послуг. У багатьох громадах відсутність належної транспортної інфраструктури ускладнює доступ населення до медичних закладів. У цьому контексті важливим є розвиток локальних транспортних мереж, організація

підвезення пацієнтів та створення умов для екстреного медичного реагування [1, с. 91]. Також доцільно впроваджувати системи координації маршрутів пацієнтів, що дозволяє оптимізувати їх доступ до медичних послуг.

Додатково слід зазначити, що важливим напрямом підвищення доступності медичної допомоги є розвиток профілактичної медицини та формування культури здорового способу життя серед населення. Проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, скринінгових програм та вакцинації сприяє зниженню рівня захворюваності та навантаження на систему охорони здоров'я.

Таким чином, удосконалення механізмів доступності медичної допомоги у територіальних громадах потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, фінансові, кадрові та технологічні інструменти. Впровадження сучасних управлінських практик, розвиток первинної медичної допомоги, цифровізація та ефективне використання ресурсів сприятимуть підвищенню якості життя населення та зміцненню системи охорони здоров'я в Україні.

Список використаних джерел:

1. Децентралізація в Україні: вплив на розвиток системи охорони здоров'я : колективна монографія / за ред. І. Г. Лукінова. Київ : Вид-во НАДУ, 2020. 312 с.
2. Кравченко В. В. Публічне управління у сфері охорони здоров'я: сучасні виклики : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 256 с.
3. Міністерство охорони здоров'я України. Реформа системи охорони здоров'я в Україні URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Національна служба здоров'я України. Річний звіт НСЗУ за 2023 рік URL: <https://nszu.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2026).
5. World Health Organization. Telemedicine: opportunities and developments in Member States [Electronic resource]. Geneva : WHO, 2022. Available at: <https://www.who.int> (accessed: 01.04.2026).

Секція 5: «Виклики і стратегічні рішення в управлінні освітою та державним сектором в умовах воєнного стану й післявоєнної відбудови»

Бойко Євгенія Олександрівна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
навчально-науковий інститут бізнесу,
менеджменту і публічного управління,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Постановка проблеми. В умовах децентралізації та реформування системи публічного управління в Україні актуалізується проблема забезпечення ефективної участі громадськості у прийнятті управлінських рішень на регіональному рівні. Особливої значущості це питання набуває для регіонів, що функціонують в умовах воєнного стану, зокрема Луганської області, де спостерігається територіальна розпорошеність населення та значна частка внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За таких умов традиційні механізми участі громадян потребують адаптації та доповнення сучасними інструментами взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання участі громадськості у публічному управлінні досліджувалися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, Т.О. Третьак [14] визначає участь громадян як інструмент забезпечення легітимності державної політики та підвищення ефективності управлінських рішень. Я.В. Кормішкін [4] наголошує на необхідності формування реальних механізмів впливу громадськості на прийняття рішень. Т. Семигіна [13] підкреслює роль локального рівня у розвитку соціальних послуг та залученні громадян до управління. Дослідження Н. Кондратенко, В. Величка, В. Трояна [3] акцентують увагу на розвитку територіальних громад як середовища реалізації публічної політики. Міжнародні підходи до участі громадян у прийнятті рішень представлені у дослідженнях OECD [15], де підкреслюється значення відкритого врядування та цифрових інструментів взаємодії.

Виділення невирішених частин проблеми. Попри значну кількість досліджень, недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації механізмів участі громадськості до умов воєнного стану, зокрема залучення

ВПО, а також забезпечення реального впливу консультативно-дорадчих органів на прийняття рішень.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні механізмів забезпечення участі громадськості у прийнятті управлінських рішень на регіональному рівні та визначенні напрямів підвищення їх ефективності на прикладі Луганської обласної державної адміністрації.

Виклад основного матеріалу. Нормативно-правову основу участі громадськості становлять Конституція України [5], Закони України «Про звернення громадян» [10], «Про місцеве самоврядування в Україні» [11], «Про органи самоорганізації населення» [12], «Про доступ до публічної інформації» [7], «Про засади державної регіональної політики» [9], а також Постанова Кабінету Міністрів України № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [8].

На регіональному рівні, зокрема у діяльності Луганської обласної державної адміністрації, сформовано комплекс механізмів забезпечення участі громадськості. До них належать:

- громадські ради, що функціонують як консультативно-дорадчі органи та забезпечують представництво інтересів громадськості;
- молодіжні ради, спрямовані на підвищення рівня участі молоді у формуванні регіональної політики;
- консультації з громадськістю, громадські обговорення та публічні слухання щодо проєктів рішень;
- робочі зустрічі та круглі столи за участю представників влади та громадськості;
- інструменти електронної демократії (електронні петиції, онлайн-консультації, цифрові платформи зворотного зв'язку).

Окремого значення набуває залучення внутрішньо переміщених осіб до процесів прийняття рішень, що реалізується через включення їх представників до громадських рад, проведення цільових консультацій та врахування їхніх потреб у регіональних програмах розвитку.

Як зазначають експерти Центру політико-правових реформ [2] «ефективність участі громадськості визначається не лише наявністю інструментів, а й рівнем їх впливу на прийняття рішень». Аналогічної позиції дотримуються аналітики Асоціація міст України [6], які підкреслюють необхідність переходу від формального до змістовного залучення громадян.

На нашу думку, впровадження комплексних механізмів взаємодії між органами влади та громадськістю, зокрема через поєднання інституційних (громадські та молодіжні ради) та цифрових інструментів, дозволить підвищити ефективність реалізації регіональних цільових програм та забезпечити їх прозорість.

Водночас ключовою проблемою залишається формальний характер участі громадськості, що проявляється у відсутності обов'язковості врахування її пропозицій. Тому доцільним є запровадження механізмів

публічного обґрунтування прийнятих рішень, що сприятиме підвищенню довіри до органів влади.

Висновки.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків щодо теоретичних засад забезпечення участі громадськості у прийнятті управлінських рішень на регіональному рівні.

Передусім встановлено, що участь громадськості є невід'ємним елементом демократичного врядування та важливою передумовою підвищення легітимності, прозорості й ефективності публічної політики. У сучасних умовах децентралізації в Україні вона трансформується з допоміжного інструменту у ключовий механізм формування збалансованих управлінських рішень, що враховують інтереси різних соціальних груп. Особливого значення ця участь набуває на регіональному рівні, де відбувається безпосередня взаємодія влади з населенням.

Доведено, що нормативно-правова база України загалом створює достатні передумови для залучення громадян до процесів управління, проте її реалізація на практиці часто має формальний характер. Наявність законодавчо визначених інструментів участі (громадські ради, консультації, публічні обговорення, електронні петиції) не завжди супроводжується реальним впливом громадськості на зміст управлінських рішень. Це свідчить про необхідність переходу від декларативної до змістовної моделі участі.

Обґрунтовано, що ефективність участі громадськості визначається не лише кількістю створених механізмів, а передусім їх інституційною спроможністю, рівнем відкритості органів влади та наявністю процедур обов'язкового врахування громадської думки. У цьому контексті важливим є впровадження механізмів зворотного зв'язку, публічного звітування та обґрунтування прийнятих рішень, що сприятиме підвищенню довіри до влади.

Встановлено, що в умовах воєнного стану участь громадськості набуває нових характеристик, зокрема гнучкості, цифровізації та інклюзивності. Територіальна розпорошеність населення, значна кількість внутрішньо переміщених осіб та обмеження безпекового характеру зумовлюють необхідність активного використання інструментів електронної демократії. Водночас важливим є забезпечення рівного доступу до участі для всіх категорій населення, зокрема ВПО, що потребує спеціально адаптованих механізмів залучення.

На прикладі діяльності Луганської обласної державної адміністрації визначено, що поєднання інституційних (громадські та молодіжні ради) і цифрових форм участі створює потенціал для формування ефективної системи взаємодії влади і громадськості. Разом з тим, ключовою проблемою залишається обмежений вплив консультативно-дорадчих органів на кінцеві управлінські рішення, що знижує мотивацію громадян до участі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підвищення ефективності участі громадськості у прийнятті управлінських рішень на регіональному рівні потребує комплексного підходу, який передбачає: посилення інституційної

спроможності механізмів участі; запровадження обов'язкових процедур врахування громадських пропозицій; розширення використання цифрових інструментів взаємодії; забезпечення інклюзивності участі, зокрема для внутрішньо переміщених осіб; підвищення рівня прозорості та підзвітності органів влади.

Таким чином, реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню дієвої моделі публічного управління, орієнтованої на партнерство між владою та громадськістю, що є особливо важливим у контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення регіонів України.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О. А., Дорош О. В., Шурпа С. Я. Людський капітал у системі факторів гідної праці. Монограф. Київ : КНЕУ. 2015. 222 с.
2. Інструменти впливу громадськості на прийняття рішень органами влади : аналіт. звіт. Київ : Центр політико-правових реформ. 2018. 64 с.
3. Кондратенко Н., Величко В., Троян В. Аналіз розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>
4. Кормішкін Я. В. Механізми залучення громадськості до формування державної політики. *Часопис публічного права*. 2019. № 2. С. 33–38.
5. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-ВР> (дата звернення: 24.03.2026).
6. Практика залучення громадськості до процесів прийняття рішень в Україні: проблеми та перспективи. Київ : Асоціація міст України. 2021. 72 с.
7. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 28.03.2026).
8. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п> (дата звернення: 25.03.2026).
9. 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: 28.03.2026).
10. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-ВР> (дата звернення: 28.04.2026).
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-ВР> (дата звернення: 28.03.2026).
12. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14> (дата звернення: 28.03.2026).

13. Семигіна Т. Соціальні послуги на рівні громади: розвиток чи занепад? *SCIENTIA*. 2021. С. 62–64. URL: <https://www.researchgate.net/publication/357302878> (дата звернення: 23.03.2026).
14. Третяк Т. О. Участь громадськості у процесі прийняття управлінських рішень в Україні: теоретичні аспекти. *Наукові праці з державного управління*. 2020. С. 45–49.
15. Participation in public decision-making. OECD. 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/open-government/> (дата звернення: 20.03.2026).

Бойко Марія Миколаївна,
*докторка педагогічних наук, професорка
кафедри педагогіки і методики початкової
та дошкільної освіти Тернопільського
національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка,
(м. Тернопіль)*

МАЙСТЕРНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНТЕКСТІ НАУКОВИХ ІДЕЙ ЄВГЕНА ХРИКОВА

У сучасних умовах зростання ролі ефективного менеджменту, особливої актуальності набуває проблема прийняття управлінських рішень. Управлінська діяльність керівника закладу освіти визначається його здатністю приймати обґрунтовані, своєчасні та ефективні рішення.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад управління освітою зробив Євген Миколайович Хриков, його наукові підходи до процесу прийняття управлінських рішень, ґрунтуються на поєднанні системного, діяльнісного та компетентнісного підходів, що дозволяє розглядати управлінське рішення як складний багатокомпонентний процес.

Сучасні виклики у прийнятті управлінських рішень характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими змінами, необхідністю цифрової трансформації, інтеграцією в міжнародний освітній простір. За цих умов, на думку Є. Хрикова, управлінські рішення мають бути гнучкими, інноваційними, орієнтованими на розвиток, заснованими на аналізі результатів досліджень.

У працях ученого, управлінське рішення трактується як результат аналітико-синтетичної діяльності керівника, спрямованої на вирішення конкретної управлінської проблеми в умовах динамічного освітнього середовища. Важливим є те, що рішення не є одноразовим актом, а виступає як процес, що включає кілька взаємопов'язаних етапів [1].

На думку дослідника, ефективність управління значною мірою залежить від:

- глибини аналізу управлінської ситуації;
- повноти інформаційного забезпечення;
- здатності прогнозувати наслідки прийнятих рішень;
- врахування соціальних, педагогічних і організаційних чинників.

У своїх дослідженнях Є. Хриков підкреслює необхідність наукового підходу до визначення сутності управлінського рішення, який передбачає опору на методологію педагогічної науки та використання її результатів у практиці управління [2].

Аналіз наукових праць Є. Хрикова дозволяє виокремити ключові характеристики ефективного управлінського рішення:

1. Наукова обґрунтованість – управлінське рішення має спиратися на сучасні досягнення науки, зокрема педагогіки, психології, менеджменту освіти. Важливим є використання достовірних даних, аналітичних матеріалів, результатів моніторингу та досліджень. Це забезпечує доказовість рішень, знижує ризик суб'єктивізму та підвищує їх ефективність.

2. Системність – рішення повинно враховувати взаємозв'язки між усіма компонентами освітньої системи: учасниками освітнього процесу, змістом освіти, методами навчання, ресурсами та управлінськими структурами. Системний підхід дозволяє уникнути фрагментарності та забезпечує узгодженість дій на різних рівнях управління.

3. Оптимальність – передбачає вибір найкращого варіанту рішення з урахуванням наявних альтернатив. Це означає досягнення максимального результату за мінімальних витрат ресурсів (часу, фінансів, людських зусиль). Оптимальність базується на порівняльному аналізі можливих варіантів і прогнозуванні їх наслідків.

4. Реалістичність – рішення має відповідати реальним можливостям закладу освіти: кадровим, матеріально-технічним, фінансовим та організаційним. Надмірно амбітні або відірвані від практики рішення можуть призвести до неефективності або навіть негативних результатів.

5. Своєчасність – ефективність управлінського рішення залежить від моменту його прийняття. Своєчасне реагування на виклики, проблеми чи зміни в освітньому середовищі дозволяє уникнути загострення ситуації та забезпечує стабільний розвиток закладу.

6. Соціальна спрямованість – рішення має бути орієнтоване на потреби та інтереси всіх учасників освітнього процесу: здобувачів освіти, викладачів, батьків, роботодавців. Воно повинно сприяти розвитку особистості, підвищенню якості освіти та створенню комфортного освітнього середовища.

Особливо важливою є вимога до відповідності управлінських рішень стратегічним цілям розвитку освіти та державної освітньої політики. Такий підхід забезпечує логічність і послідовність управлінської діяльності, що підвищує її ефективність.

Особливу увагу в своїх дослідженнях Є. Хриков приділяє ролі керівника у процесі прийняття управлінських рішень. Зокрема, вчений підкреслює, що ключовим суб'єктом прийняття управлінських рішень є керівник закладу

освіти, його професійна компетентність визначає якість управлінської діяльності [5]. До важливих якостей керівника належать: аналітичне мислення, здатність до прогнозування, управлінська культура, комунікативні навички, готовність до інновацій. Окрім цього, важливим є розвиток рефлексії як здатності оцінювати власну управлінську діяльність та коригувати її.

Однією з ключових ідей науковця є необхідність поєднання індивідуального та колегіального підходів до прийняття управлінських рішень. На думку, Є. Хрикова колегіальне управління сприяє підвищенню якості рішень, забезпечує врахування різних поглядів, підвищує рівень довіри в колективі, сприяє демократизації управління.

Як зазначає дослідник, колегіальність управління відповідає сучасним тенденціям розвитку освіти, забезпечує прозорість та підвищує ефективність діяльності закладу освіти [4]. У своїх працях, Є. Хриков також звертає увагу на етичний аспект управління. Управлінські рішення повинні відповідати принципам професійної етики, справедливості та відповідальності. Формування етичної системи управління включає:

- дотримання норм професійної етики;
- розвиток корпоративної культури;
- прозорість управлінських процесів;
- орієнтацію на суспільні цінності [3].

Таким чином, управлінські рішення мають не лише організаційний, а й соціально-моральний вимір. Важливим є також використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління.

Отже, з погляду Є. Хрикова ефективне управлінське рішення базується на науковому підході, враховує системні зв'язки, має чітку структуру прийняття, поєднує індивідуальний і колегіальний підходи, відповідає етичним нормам. Майстерність прийняття управлінських рішень є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу освіти, а також якісним показником діяльності керівника, що поєднує знання, уміння, досвід і особистісні якості.

Список використаних джерел:

1. Хриков Є. М. Стан та напрями подальшого розвитку наукової галузі «державне управління» // Публічне управління: теорія та практика. 2013. № 4 (16). С. 5–12.
2. Хриков Є. М. Стан та напрями розвитку педагогічної науки в Україні // Український педагогічний журнал. 2018. № 2. С. 99–112.
3. Хриков Є. М. Етична система публічної служби України // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3.
4. Хриков Є. Колегіальне управління закладами вищої освіти: значення, стан, напрями розвитку // Український педагогічний журнал. 2022. № 1. С. 53–62.
5. Хриков Є. М. Управління якістю діяльності викладачів кафедри // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. 2016. № 3. С. 228–235.

Букало Дмитро Анатолійович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Реформування системи публічного управління в Україні супроводжується підвищенням вимог до ефективності діяльності державних службовців.

Сучасний етап розвитку державної служби в Україні характеризується необхідністю підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, що безпосередньо пов'язано з удосконаленням системи оцінювання державних службовців. Традиційні підходи до оцінювання, орієнтовані переважно на формальні показники виконання завдань, поступово втрачають актуальність, поступаючись комплексним моделям, які враховують як результативність діяльності, так і рівень професійних компетентностей.

Отже, актуальним є наукове обґрунтування напрямів удосконалення комплексного оцінювання діяльності державних службовців із урахуванням сучасних управлінських підходів і національного досвіду.

Метою статті є визначення та обґрунтування напрямів удосконалення системи комплексного оцінювання діяльності державних службовців в Україні з урахуванням напрацювань українських науковців.

Система оцінювання діяльності державних службовців регламентується Законом України «Про державну службу» та відповідними підзаконними актами, що визначають процедуру щорічного оцінювання результатів службової діяльності [5; 6].

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити ключові проблеми чинної системи оцінювання:

- формалізований характер процедур;
- недостатня об'єктивність оцінювання;
- слабкий зв'язок із системою мотивації;
- відсутність комплексного підходу.

У сучасних наукових дослідженнях наголошується, що оцінювання державних службовців повинно базуватися на поєднанні результативного та компетентнісного підходів, що забезпечує більш об'єктивне визначення ефективності їхньої діяльності. Зокрема, І. Сурай підкреслює доцільність функціонально-компетентнісного підходу, який дозволяє інтегрувати

оцінювання виконання посадових обов'язків із аналізом професійних якостей службовця [7].

Важливим напрямом є розвиток компетентнісних моделей оцінювання, які передбачають визначення ключових професійних і управлінських компетентностей державних службовців. Як зазначає Т. Недашківська, професійність державного службовця має оцінюватися через систему компетентностей, що охоплює знання, уміння, навички та особистісні характеристики [3]. Подальший розвиток цього підходу пов'язаний із його інтеграцією у практику публічного управління, що, за висновками сучасних досліджень, сприяє підвищенню якості управлінських рішень [8].

Оцінювання діяльності державних службовців також має бути тісно пов'язане з процесами професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах воно виконує не лише контрольну, а й розвиткову функцію, слугуючи основою для планування підвищення кваліфікації, кар'єрного просування та формування кадрового резерву. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям реформування державної служби та впровадження принципів ефективного врядування [4].

Окремої уваги потребує врахування психологічних і поведінкових чинників у процесі оцінювання. Дослідження свідчать, що ефективність професійної діяльності державних службовців значною мірою залежить від рівня мотивації, стресостійкості, комунікативних навичок та здатності працювати в умовах підвищеного навантаження. У цьому контексті оцінювання повинно охоплювати не лише формальні результати діяльності, а й особистісні характеристики, що визначають якість виконання службових обов'язків [6].

Суттєвим напрямом модернізації системи оцінювання є її цифровізація. Впровадження електронних систем управління персоналом дозволяє автоматизувати процес оцінювання, підвищити його прозорість та забезпечити аналітичну обробку результатів. Це створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності кадрового менеджменту в органах державної влади [9].

Не менш важливим є підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання. Чітке визначення критеріїв, використання стандартизованих процедур і мінімізація суб'єктивного впливу сприяють формуванню довіри до системи державної служби та підвищенню її ефективності.

В умовах воєнного стану система оцінювання державних службовців зазнає суттєвих трансформацій. Зростає значення таких характеристик, як здатність до кризового управління, оперативність прийняття рішень, адаптивність та стресостійкість. Як зазначає Т. Поспелова, сучасні виклики зумовлюють необхідність перегляду підходів до оцінювання ефективності діяльності державних службовців з урахуванням їх здатності діяти в умовах невизначеності та підвищених ризиків [4].

На основі узагальнення наукових підходів українських дослідників можна визначити такі ключові напрями вдосконалення системи комплексного оцінювання діяльності державних службовців.

1. *Перехід до комплексного оцінювання.* Сучасна система оцінювання має відійти від вузького підходу, орієнтованого виключно на формальні показники виконання завдань, і трансформуватися у багатовимірну модель. Такий підхід передбачає поєднання кількісних (результативність, виконання KPI) та якісних показників (якість управлінських рішень, комунікація, інноваційність), а також оцінювання професійних компетентностей. Це дозволяє більш об'єктивно відобразити внесок державного службовця у досягнення стратегічних цілей органу влади [9].

2. *Розвиток компетентнісних моделей.* Впровадження компетентнісного підходу передбачає створення чітко структурованих моделей компетентностей для різних категорій посад. Йдеться не лише про професійні знання, а й про управлінські, комунікативні, аналітичні та етичні компетентності. Такий підхід сприяє формуванню єдиних стандартів державної служби та забезпечує об'єктивність оцінювання [8]. Крім того, він створює основу для цілеспрямованого розвитку персоналу.

3. *Використання системи оцінювання як механізму розвитку персоналу.* Оцінювання має стати інструментом не лише контролю, а й розвитку. Результати оцінювання доцільно використовувати для формування індивідуальних планів професійного розвитку, визначення потреб у навчанні, планування кар'єрного зростання. Такий підхід забезпечує безперервність професійного розвитку та підвищує мотивацію державних службовців.

4. *Урахування психологічних чинників.* Важливим аспектом є врахування психологічного стану державних службовців, рівня їх мотивації, емоційного вигорання та професійної задоволеності. Як зазначають українські дослідники, ігнорування цих факторів може призводити до зниження ефективності роботи та якості управлінських рішень. Система оцінювання має включати елементи психологічної діагностики, зворотного зв'язку та підтримки персоналу.

5. *Цифровізація оцінювання.* Впровадження сучасних цифрових HR-систем дозволяє автоматизувати процес оцінювання, підвищити його прозорість і зменшити вплив суб'єктивного чинника. Використання аналітики даних (HR-analytics) дає можливість оцінювати ефективність діяльності персоналу в динаміці, прогнозувати кадрові потреби та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

6. *Підвищення прозорості та об'єктивності.* Необхідним є удосконалення критеріїв оцінювання шляхом їх чіткого визначення, стандартизації та відкритості. Важливо забезпечити зрозумілість процедур оцінювання для державних службовців, а також можливість отримання зворотного зв'язку. Це сприятиме підвищенню довіри до системи оцінювання та зменшенню ризиків суб'єктивності.

В умовах воєнного стану система оцінювання діяльності державних службовців зазнає суттєвих трансформацій. Основними тенденціями є:

- спрощення процедур оцінювання з метою забезпечення оперативності управлінських рішень;
- зміщення акценту на результативність і стресостійкість, здатність працювати в кризових умовах;
- підвищення ролі адаптивних і поведінкових компетентностей, зокрема лідерства, командної взаємодії, антикризового управління;
- зростання значення психологічної підтримки персоналу, що пов'язано з високим рівнем професійного навантаження та емоційного виснаження.

У повоєнний період очікується перехід до відновлювальної та модернізаційної моделі оцінювання, яка буде орієнтована на: відбудову інституційної спроможності державної служби; впровадження європейських стандартів управління персоналом; розвиток цифрових інструментів оцінювання; посилення стратегічної ролі HR-менеджменту; інтеграцію оцінювання в систему управління людським капіталом держави.

Висновки. Отже, система комплексного оцінювання діяльності державних службовців потребує суттєвого вдосконалення з урахуванням сучасних наукових підходів. Українські дослідники акцентують увагу на необхідності переходу до результативно-орієнтованої, компетентнісної та інтегрованої моделі оцінювання. Система комплексного оцінювання діяльності державних службовців трансформується у напрямі більшої гнучкості, результативності та орієнтації на розвиток, що відповідає сучасним викликам і стратегічним завданням державного управління.

Запровадження комплексного підходу, цифрових інструментів, а також урахування психологічних аспектів сприятиме підвищенню ефективності державної служби та розвитку людського потенціалу публічного сектору.

Список використаних джерел:

1. Даниленко Ю. С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання. 2017. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/7d25c096-4008-4b30-a13b-1bb0fab59257>
2. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. К. : Либідь, 2004. 424 с.
3. Недашківська Т. Є. Професійність державних службовців: компетентнісний підхід. Вісник НАДУ. 2008. №1. С. 73–82. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/10591>
4. Поспелова Т. В. Підвищення ефективності державного службовця в умовах сучасних викликів. 2025. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53412>
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 25.03.2026)
6. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова КМУ № 640 від

23.08.2017. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF> (дата звернення 25.03.2026)

7. Сурай І. Г. Оцінювання державних службовців та їх службової діяльності: функціонально-компетентнісний підхід. 2020. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/cb16ea6f-6cdd-4e5c-8fda-a0650bd35348>

8. Чорниш Ю. Компетентнісний підхід як інструмент публічного управління. 2025. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025351504>. URL: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/351504>

9. Чорниш Ю. Напрями підвищення ефективності механізмів публічного управління. 2023. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289121>

Вітченко Оксана Олександрівна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМ СЕКТОРОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною війною, що суттєво вплинула на функціонування державного сектору, систему публічного управління та механізми реалізації державної політики. В умовах воєнного стану державне управління трансформується у систему забезпечення стійкості, безпеки та безперервності функціонування держави.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року поставило систему державного управління перед безпрецедентними викликами. Введення воєнного стану спричинило докорінну трансформацію звичних управлінських практик: значна частина адміністративних процедур була централізована, окремі конституційні механізми стримувань — призупинені, а пріоритет збереження державності і безпеки громадян набув абсолютного характеру [2].

Водночас держава змушена одночасно вирішувати щонайменше три масштабні управлінські завдання: забезпечувати функціонування органів влади в умовах активних бойових дій; здійснювати оперативну ліквідацію наслідків руйнувань на деокупованих територіях; розробляти та реалізовувати довгострокову стратегію повоєнної відбудови. Поєднання цих завдань в єдиному управлінському процесі формує унікальну дослідницьку та практичну проблему, що потребує наукового осмислення.

Запровадження воєнного стану в Україні ініціювало глибоку трансформацію системи публічного управління. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», розширені повноваження військового командування та РНБО суттєво змінили архітектуру прийняття управлінських рішень [1]. Фактично сформувалася дворівнева модель управління: цивільна вертикаль, що зберегла базові функції державного адміністрування, та воєнна вертикаль, яка отримала пріоритет у питаннях безпеки та оборони.

Аналіз управлінської практики 2022–2024 років дозволяє виокремити такі характерні трансформації. Відбулася реальна децентралізація оперативного управління на місцевому рівні — громади, що опинилися в зоні бойових дій або поблизу фронту, змушені були самостійно вирішувати критичні управлінські завдання в умовах розриву вертикальних зв'язків [3]. Інформаційна закритість та режим оперативної таємності ускладнили реалізацію принципів прозорості й підзвітності публічної влади. Стрімке зростання обсягів міжнародної технічної та фінансової допомоги сформувало нові виклики для системи публічних фінансів і контролю за використанням ресурсів.

Виклики, які втрутилися в державний сектор, особливої уваги заслуговують такі.

Кадровий дефіцит та міграція державних службовців. За оцінками Національного агентства України з питань державної служби, станом на 2023 рік понад 15% посад державних службовців залишалися вакантними внаслідок мобілізації, внутрішнього переміщення та еміграції кваліфікованого персоналу [4]. Ця проблема особливо гостро проявилася в органах місцевого самоврядування прифронтових та деокупованих регіонів.

Цифровізація як антикризовий інструмент. Унікальною рисою українського досвіду стало використання цифрових платформ — насамперед «Дія» — для підтримки безперервності адміністративних послуг в умовах воєнного стану. Переведення значної частини держпослуг в онлайн-формат виявилось не лише вимушеним заходом, а й каталізатором системної цифрової трансформації.

Управлінський хаос на деокупованих територіях. Відновлення державного управління на звільнених від окупації територіях виявило серйозні прогалини в нормативно-правовому регулюванні перехідних процесів: відсутність чітких протоколів передачі влади, правова невизначеність щодо документів, виданих окупаційною адміністрацією, складність відновлення реєстрів та баз даних.

Антикорупційний виклик. Умови воєнного стану, що передбачають спрощені процедури закупівель та послаблення контролю, об'єктивно створюють підвищені корупційні ризики. За даними Transparency International, Україна у 2023 році зберегла позиції в Індексі сприйняття корупції, проте залишається в зоні значних ризиків.

Стратегія управління відбудовою має ґрунтуватися на трьох фундаментальних принципах: інституційній спроможності, прозорості та

відповідності стандартам ЄС. Ухвалення Плану України (Ukraine Facility) обсягом 50 млрд євро на 2024–2027 роки визначає основні умови доступу до ресурсів відбудови — проведення реформ публічного управління, верховенство права та боротьба з корупцією.

Реформа публічного управління як передумова відбудови. Досвід повоєнних відбудов у Боснії, Іраку та Афганістані свідчить: без функціональної інституційної системи значна частина відбудовних коштів використовується неефективно. Для України критично важливим є збереження та розвиток реформ, розпочатих ще до 2022 року, — децентралізації, реформи державної служби, електронного урядування.

Координаційна архітектура відбудови. Ефективна координація відбудови потребує чіткого розподілу відповідальності між центральними і місцевими органами влади, міжнародними донорами та приватним сектором. Пропонується запровадження трирівневої координаційної моделі: стратегічний рівень (Кабінет Міністрів/спеціальне відомство з відбудови), оперативний рівень (обласні державні адміністрації/воєнні адміністрації), тактичний рівень (громади та місцеві органи влади).

Розбудова потенціалу місцевого самоврядування. Реформа децентралізації 2014–2019 років створила базову інституційну основу для реалізації відбудови на місцевому рівні. Разом із тим, значна частина об'єднаних територіальних громад, особливо в постраждалих регіонах, потребує суттєвого зміцнення адміністративного потенціалу, технічної підтримки та навчання кадрів.

Надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС у червні 2022 року та початок переговорного процесу у 2024 році принципово змінили контекст реформування публічного управління. Адаптація до *acquis communautaire* — спільного доробку ЄС — стає обов'язковою умовою євроінтеграції та водночас структурним орієнтиром для реформ державного сектору.

У цьому контексті особливого значення набуває SIGMA (підтримка вдосконалення врядування та управління), спільна ініціатива ОЕСР та ЄС, яка здійснює системну оцінку відповідності систем публічного управління країн-кандидатів Принципам публічного адміністрування ЄС. Результати оцінювання є орієнтиром для пріоритизації реформ і розподілу допомоги з боку ЄС.

Паралельне ведення бойових дій і виконання вимог євроінтеграційних реформ є безпрецедентним завданням. Воно потребує гнучких управлінських механізмів, які дозволяють зберігати реформаційний імпульс навіть в умовах воєнної необхідності та ресурсних обмежень.

Ефективне управління державним сектором в умовах воєнного стану та відбудови потребує збалансованого поєднання централізації стратегічних рішень і децентралізації оперативного управління. Цифровізація публічних послуг є не лише антикризовим заходом, а й стратегічним ресурсом сучасного публічного адміністрування. Успішна відбудова неможлива без одночасного

зміцнення інституційної спроможності органів влади усіх рівнів та забезпечення прозорого й підзвітного використання ресурсів.

Стратегічним пріоритетом має стати формування цілісної архітектури управління відбудовою, інтегрованої в євроінтеграційний процес і засновані на принципах належного врядування. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних механізмів координації міжнародної допомоги, моніторингу реформ та оцінювання ефективності відбудовних програм.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022.
3. Децентралізація в умовах воєнного стану: виклики та можливості / Асоціація міст України. Київ, 2023. 84 с. URL: <https://www.auc.org.ua> (дата звернення: 20.03.2026)
4. Звіт про стан державної служби в Україні у 2023 році / Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2024. 112 с.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Річний звіт «Дія» 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).

Волинець Дмитро Анатолійович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ І ЧЛЕНІВ ЇХНІХ СІМЕЙ

Захист суверенітету, територіальної цілісності та незалежності держави є конституційним обов'язком громадян, який у сучасних геополітичних реаліях набув екзистенційного значення для України. Військовослужбовці, які перебувають на передовій захисту країни, та члени їхніх родин становлять особливу категорію суспільства, що потребує підвищеної уваги, всебічної підтримки та гарантованої безпеки з боку держави. У цьому контексті формування та реалізація ефективної державної політики соціального захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей є не лише питанням гуманітарного

обов'язку, а й стратегічним чинником забезпечення національної безпеки, підтримання високого бойового духу армії та консолідації суспільства. У дослідженні питань саме «соціального захисту» військовослужбовців вагомий внесок було зроблено низкою науковців, серед яких можна від-мітити П.П.Богущького, О.П.Сайнецького, Л.І.Мазуренка та інших. Проблематику «правового захисту» вивчали В.Я.Тацій, О.В.Петри-шин, Ю.Г.Барабаш, Ю.П.Битяк, А.П.Гетьман, А.М.Колодій, Д.Ролз та інші. В. Г. Скуратівський та О. М. Палій досліджували теоретико-методологічні засади формування державної соціальної політики та реформування системи соціального захисту в Україні загалом. М. М. Карпенко займався досліджень державного управління соціальним захистом військовослужбовців та членів їхніх родин в умовах трансформаційних змін. Праці О. В. Кокарева присвячені аналізу інституційних механізмів реалізації державної політики щодо ветеранів та учасників бойових дій.

Соціальний захист військовослужбовців та членів їх сімей реалізується шляхом надання військовослужбовцям та їх сім'ям, а також іншим категоріям громадян, визначеним законодавством, соціальної допомоги, пільг та компенсацій у відповідності з чинними законами. Ця реалізація принципів та основних напрямів соціальної політики відбувається через: систему соціального захисту, яка включає гарантовані Конституцією України економічні та правові заходи для забезпечення осіб, що опинилися у складних життєвих ситуаціях, умовами для подолання цих труднощів та рівної участі у суспільному житті; систему соціального захисту через обов'язкове соціального страхування та надання додаткової соціальної допомоги; соціальну допомогу, яка включає різні заходи для забезпечення соціального захисту громадян, такі як надання матеріальної допомоги та соціального обслуговування [1].

В концепції національної безпеки військовослужбовцям відводиться головна роль у забезпеченні військової безпеки країни, саме тому питання захисту військовослужбовців та членів їх сімей набувають особливої актуальності. Нормативно-правовим актом, який регулює питання у сфері забезпечення соціального захисту військовослужбовців всіх військових формувань України є Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [2]. Основні соціальні права військовослужбовців, за визначенням науковців, становлять собою певні можливості користуватися соціальними благами чи пільгами у сфері матеріального виробництва, трудової діяльності, освіти, здоров'я, відпочинку, які передбачені у відповідних статтях Конституції України: право на працю (ст.43), право на страйк (ст.44), право на відпочинок (ст.45), право на соціальний захист (ст.46), право на житло (ст.47), право на достатній життєвий рівень (ст.48), право на охорону здоров'я, медичну допомогу й медичне страхування (ст.49). Ст.1 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», визначає соціальний захист військовослужбовців як діяльність (функцію) держави, спрямовану на встановлення системи правових і соціальних гарантій,

що забезпечують реалізацію конституційних прав і свобод, задоволення матеріальних і духовних потреб військовослужбовців відповідно до особливого виду їх службової діяльності, статусу в суспільстві, підтримання соціальної стабільності у військовому середовищі [2]. У Законі визначені основні засади державної політики у сфері соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, встановлено єдину систему їх соціального та правового захисту, гарантовано в економічній, соціальній, політичних сферах сприятливі умови для реалізації конституційного обов'язку військовослужбовців, щодо захисту вітчизни та врегульовано відносини у цій галузі.

Аналізуючи роботи науковців з питання реалізації державної політики соціального захисту військовослужбовців і членів їхніх сімей можемо зазначити, що оптимізація структури грошового забезпечення, підвищення рівня соціальних гарантій та удосконалення механізмів стимулювання військовослужбовців можуть сприяти покращенню системи соціального захисту у цілому.

Список використаних джерел:

1. Базиленко А. К., Ленюський Д.О., Маслянікова І. В. Особливості системи соціального захисту та соціального забезпечення військовослужбовців ЗС України. *Менеджмент. Актуальні проблеми економіки*. № 12. том 2 (282/2), 2024. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.2.24>. (дата звернення 15.03.2026)
2. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> (дата звернення 15.03.2026)
3. Цісар Д. В. Соціальний і правовий захист військовослужбовців держприкордонслужби України: окремі аспекти нормативно-правового забезпечення. *Київський часопис права*. 2024. No 1. URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/401/387> (дата звернення 15.03.2026)

Ворона Петро Васильович,

*доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри соціальної
педагогіки,*

*Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,*

*учасник російсько-української війни, УБД,
(м. Полтава)*

Пастошук Євген Миколайович,
*військовослужбовець, учасник російсько-
української війни, УБД,
(м. Полтава)*

ДИНАМІКА НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЩО ДО ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Самооборона української нації було завжди актуальним питанням розвитку Української держави й інститут територіального захисту нації має досить давню історію. Про це свідчить й виникнення українського козацтва, як соціальної верстви професійних воїнів з базою на островах Дніпра та основним призначенням захист українців та православної віри від ворогів нації. До феноменів ХХ століття належить діяльність Української Повстанської Армії – армії без держави але з унікальною підтримкою українського населення та української церкви (УГКЦ) на чолі з братами Шептицькими. У новітні часи української держави на ці ролі претендували ряд націоналістичних громадських організацій (УНА-УНСО та інш.). І найближчий досвід – створення добробатів у 2014 роки. Завдяки у тому числі і на Сході України російський ворог був зупинений. Український досвід свідчить – коли відсутня або держава або її політична воля для ефективної і швидкої реакції на загрози українській нації вступає в дію громадський сектор. Так було на Помаранчевому Майдані (2004 р.) і на Майдані Гідності (2013-2014 рр.) – самооборона виникала відразу з активних громадян з щирими патріотичними почуттями.

Серед яскравих прикладів зарубіжного досвіду організації територіальної самооборони – фінський Шуцькор та єврейська «Гагана».

Найчастіше радянська історіографія Шуцькор називала фінською Білою гвардією або просто - фінськими білими. Це була - добровольча воєнізована організація (з 1940 – частина Збройних сил Фінляндії), яка існувала 1917-1944 рр. у Фінляндії. Брала участь у всіх масштабних військових операціях національного уряду. Загальна чисельність добровольців Білої гвардії - близько 260 тисяч осіб (разом із юнацькими та жіночими загонами Лотта свярд), тобто кожен 20-ий мешканець Фінляндії (1939). Самооборону розпустили 1944 року на вимогу ССРСР, але після його розпаду в 1993 року відновили у модифікованій формі як Добровільну національну оборону (ДНО). ДНО – це цивільна діяльність громадян країни, яка підтримує національну оборону Фінляндії. Вона зміцнює волю фінів до захисту своєї країни та підвищує готовність влади та громадян до реагування на різні ситуації у сфері безпеки [5].

Гагана (Оборона) єврейська партизанська військова організація, яка існувала з 1920 по 1948 рік в Підмандатній Палестині для захисту єврейських поселень від арабських нападів. Британська влада наклала на діяльність Гагани

заборону, проте це не завадило їй організувати ефективний захист поселень. Після виникнення держави Ізраїль, покладена в основу формування Армії оборони Ізраїлю [1].

Територіальна оборона в Україні - це система загальнодержавних, воєнних і спеціальних заходів, спрямованих на захист населення, територій та критичної інфраструктури від збройної агресії. Вона є компонентом національного спротиву, базується на територіальному принципі та забезпечує оборону місцевості, боротьбу з диверсантами й охорону важливих об'єктів. У структурі ТРО варто виокремити дві дефініції:

- доброволець ТРО - громадянин України або іноземець чи особа без громадянства, який перебуває в Україні на законних підставах протягом останніх п'яти років та на добровільній основі зарахований до добровольчого формування територіальної громади, а ще до цієї категорії відносили і тих, що з власної волі приєдналися до військових частин Сил ТРО;

- добровольче формування територіальної громади (ДФТГ) - воєнізований підрозділ, сформований на добровільній основі з громадян України, які проживають у межах території відповідної територіальної громади, який призначений для участі у підготовці та виконанні завдань ТРО.

Сили ТРО нині становлять окремий рід сил ЗСУ, на який покладається організація, підготовка та виконання завдань територіальної оборони відповідно до Закону України від 16 липня 2021 р. «Про основи національного спротиву» [4]. Спочатку побутувала думка, що формування ТРО (не лише ДФТГ а й військові частини) носять суто місцевий (регіональний) характер. Адже передбачалось, що розгортання територіальної оборони буде на всій території України та або в окремих її місцевостях здійснюється з урахуванням розвитку суспільно-політичної обстановки у військово-сухопутних зонах та зонах (районах) територіальної оборони або воєнно-політичної обстановки навколо України для своєчасного реагування та вжиття необхідних заходів щодо захисту незалежності і територіальної цілісності України та усунення загроз національній безпеці України у воєнній сфері.

Але згодом до ст. 19 діючого ЗУ «Про основи національного спротиву» [4] внесено зміни від 3 травня 2022 року, що рішення про виконання завдань ТРО в районах ведення воєнних (бойових) дій приймається Головнокомандувачем ЗСУ. І з метою «наращування сил і засобів для стабілізації обстановки, а також у випадку визначення відповідної зони територіальної оборони районом ведення воєнних (бойових) дій військові частини Сил ТРО ЗСУ та ДФТГ за рішенням Головнокомандувача ЗСУ залучаються до виконання завдань ТРО поза межами своєї зони територіальної оборони та в районах ведення воєнних (бойових) дій» [4]. Тобто з 3 травня 2022 року виникли законні підстави використовувати підрозділи Сил ТРО для виконання завдань територіальної оборони по всій території України включно з районами ведення воєнних (бойових) дій. Це була вимушена міра адже на той час Сили ТРО формувались на добровольчих засадах швидше ніж військові частини ЗСУ і їх на фронті з рашистами не вистачало. Тому в перші місяці

війни формування ТРО та ДФТГ відіграли знакову роль для захисту державної незалежності та суверенітету України.

Окремо варто зупинитись на важливих змінах до ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] та «Про місцеві державні адміністрації» [3], що були внесені українським парламентом 25 березня 2026 року. Ці зміни регламентують діяльність органів місцевого самоврядування та державної влади у сфері організації та здійснення національного спротиву в Україні. Зміни до ст. 43 «Питання, які вирішуються районними і обласними радами виключно на їх пленарних засіданнях» ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [2]. Отже відтепер до компетенції питань, які вирішуються районними і обласними радами виключно на їх пленарних засіданнях належить:

- здійснення заходів щодо підготовки громадян України до національного спротиву в межах території відповідної АТО;
- прийняття рішень про створення центрів підготовки громадян до національного спротиву, затвердження положення про центр підготовки громадян до національного спротиву;
- призначення і звільнення їх керівників;
- виділення коштів на фінансування центрів підготовки громадян до національного спротиву та здійснення контролю за їх використанням» [2].

Після прийняття цих поправок до ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» роль місцевого самоврядування у функціонуванні системи ТРО зросла. Тепер до виключної компетенції, відповідно до ст. 26 Закону, належить:

- прийняття рішень про виділення центрам підготовки громадян до національного спротиву землі, приміщень, навчальних матеріально-технічних засобів, забезпечення розміщення філій;
- виділення коштів на фінансування філій центрів підготовки громадян до національного спротиву та здійснення контролю за їх використанням;
- затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з питань підготовки ТРО та підготовки громадян України до національного спротиву, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування.

Окрім того, відповідно до змін стаття 42 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» повноваження сільського, селищного, міського голови доповнилися важливим у цей воєнний час змістом: «організовує виконання заходів національного спротиву і відповідає за їх виконання» [2]. Тобто голова громади сам особисто відповідає за стан ТРО в громаді.

Зазнала змін 25 березня 2026 року ст. 10 ЗУ «Про місцеві державні адміністрації» [3]. До неї були внесені зміни що до кадрової політики.

Тепер «заступник голови ОДА з питань оборони призначається головою ОДА з числа військово-службовців військових формувань, утворених відповідно до ЗУ, який відряджається до ОДА у встановленому законодавством

порядку для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки із залишенням на військовій службі, за поданням МО України та за погодженням із КМУ» [3].

Також і «заступник голови РДА з питань оборони призначається головою РДА з числа військово-службовців військових формувань, утворених відповідно до ЗУ, який відряджається до РДА у встановленому законодавством порядку для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки із залишенням на військовій службі, за поданням МО України та за погодженням із головою ОДА» [3]. Але навіть після певної модернізації ЗУ відповідно до чинних вимог військового стану все ж ще залишаються проблемними питання:

- створення місцевого ППО (кошти, люди, обладнання);
- проблеми матеріально-технічного забезпечення ДФТГ;
- проблеми фінансування заходів територіальної оборони;
- оплата військовослужбовців ТРО-ЗСУ є незмінною впродовж 3 років;
- правовий статус учасника до цього часу ДФТГ не визначено.

Окрім того, необхідно щоб військова справа стала обов'язковою у підготовці магістрів публічного управління. Адже питання військової підготовки (БЗВП) знову залишається актуальним і не визначеним. А кожен службовець органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах постійної загрози з боку РФ має бути готовим формувати системи територіальної оборони і сам (сама) бути її активним учасником.

Прототипом сучасним Силам територіальної оборони (ТрО) в історичному аспекті можна вважати народне ополчення давньоруського війська (1), козацькі військові формування та Запорізьку Січ (2), добровольчі формування повстанських загонів часів національно-визвольної боротьби українського народу у 1918-1922 рр. (3), військові формування Української повстанської армії (4), добровольчі формування українських патріотів (5), що прямо з майдану Революції Гідності пішли на захист української державності у 2014 році, а потім з них виникли окремі формування “Азов”, “Айдар”, “Донбас”, ОУН та інші.

Окремо як висновок наголошуємо, що генеза нормативного забезпечення діяльності територіальної оборони України відстає від потреб військового часу.

Список використаних джерел:

1. Гагана // Універсальний словник-енциклопедія. – 4 -те вид. - К. : Теза, 2006.
2. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997р. - № 280/97 - ВР (редакція 12.04.2026р.). URL: https://protocol.ua/ua/pro_mistseve_samovryaduvannya_v_ukraini.
3. Про місцеві державні адміністрації. Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.
4. Про основи національного спротиву. Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>.

5. Шуцькор – на захисті незалежності Фінляндії. Національна ініціатива. 6 грудня 2014 р. URL: <https://initiativenational.blogspot.com/2014/12/suojeluskunta-ja-lotta-svard.html>.

Ворона Петро Васильович,

*доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри соціальної
педагогіки,*

*Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
учасник російсько-української війни,
(м. Полтава)*

Немченко Олена Вікторівна,

*військовослужбовиця ЗСУ, здобувачка
другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри публічної служби й управління
навчальними закладами,*

*Держаний заклад «Луганський національний
університет
імені Тараса Шевченка»,
учасниця російсько-української війни,
(м. Полтава)*

ДЕРЖАВНІ ТА МІСЦЕВІ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ УБД У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Соціально-психологічна адаптація УБД у Полтавській області здійснюється як через державні та місцеві профільні програми так і через діяльність громадського сектору, особливо через ветеранських організацій. Та в процесі реалізації програм соціально-психологічної адаптації УБД бачимо низку комплексних викликів, які вагомо впливають на їхню ефективність. При цьому вони пов'язані не лише з організацією виконання, а особливо з ресурсним забезпеченням програм. Є глибоке психосоціальне підґрунтя виконання пов'язане з наслідками дії травматичного досвіду [1]. Соціально-психологічна підтримка УБД (комбатантів) потребує системного аналізу програмного забезпечення, чіткого розуміння потреби ефективності стратегій удосконалення. Як діють програми соціально-психологічної адаптації УБД в регіонах розглянемо на прикладі відповідного акту у Полтавській області [2, 4].

25 грудня 2025 року Полтавська обласна рада прийняла «Комплексної програми підтримки Захисників і Захисниць України та членів їхніх сімей в Полтавській області на 2026 – 2030 роки» [3]. Вона прийнята на виконання ЗУ «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» з метою підвищення ефективності функціонування системи підтримки ветеранів та членів їхніх сімей, запровадження додаткових заходів з надання послуг професійної адаптації, забезпечення реадaptaції та реінтеграції у системі переходу від військової служби до цивільного життя.

Метою Програми є сприяння реабілітації, інтеграції та поглиблення соціальної підтримки та адаптації комбатантів, членів сімей загиблих (померлих), полонених, зниклих безвісти за особливих обставин Захисників і Захисниць України Полтавської області шляхом поєднання зусиль органів влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій різних форм власності для реалізації комплексу заходів, спрямованих на забезпечення умов для переходу захисників і захисниць України від військової служби до цивільного життя, надання додаткових соціальних гарантій, вирішення проблем матеріально-технічного, медичного спрямування, надання послуг професійної адаптації, підтримки розвитку ветеранського спорту, отримання послуг у сфері освіти і культури, сприяння працевлаштуванню та бізнес-ініціативам, вшанування захисників і захисниць України та увічнення пам'яті загиблих [3].

З 14 квітня 2014 року на сході України розпочалась війна з РФ, а вже 24 лютого 2022 року вона вступила у повномасштабну фазу збройної агресії проти України. Тисячі мешканців Полтавщини ставали на захист української держави. За даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни станом на 15.08.2025 року у Полтавській області обліковується 58 899 осіб, з них: УБД – 47 242 особи; учасників війни – 4 188 осіб; осіб з інвалідністю внаслідок війни – 7 469 осіб. А також 8 869 членів сімей загиблих (померлих) ветеранів, членів сімей загиблих захисників/захисниць [3]. Значна частина цих людей потребує ефективної системи державної підтримки. Коїбатанти, які повертаються з фронту, зіштовхуються з рядом складнощів, що включають проблеми адаптації до цивільного життя, соціальної ізоляції, психологічних розладів тощо. Вплив воєнних подій не обмежується лише періодом збройного конфлікту, а продовжується й після його завершення. Війна залишає відбиток не лише на військових, а й на їх сім'ях та в цілому на цивільному населенні, змінюючи їх сприйняття дійсності та ставлення до оточуючого середовища. Недостатній рівень економічної незалежності ветеранів, доступності та інклюзивності у цивільному житті, соціальної адаптації, готовності громад та суспільства до повернення ветеранів та ветеранок до цивільного життя потребують впровадження цілісної системи заходів, які забезпечать ефективну реінтеграцію ветеранів війни у цивільне життя, організацію їх належної реабілітації та адаптації, створення умов для їх економічної активності та сприяння розвитку ветеранського бізнесу [3].

Враховуючи нові виклики сьогодення та державний вектор руху щодо розвитку ветеранської політики, виникла потреба у розробленні широкого спектру заходів, спрямованих на підтримку ветеранів війни, членів їхніх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, загиблих (померлих) захисників і захисниць України, полонених військовослужбовців України та осіб, зниклих безвісти за особливих обставин, поєднаних у єдину комплексну програму з урахуванням нових вимог та потреб. Програмою передбачається можливість через механізм залучення бюджетного фінансування забезпечити виконання основних завдань, необхідних для розв'язання вищезазначених проблем: розвиток системи надання послуг, які отримують захисники і захисниці України та члени їхніх сімей; створення умов для отримання психосоціальної допомоги та реабілітації; створення умов для відновлення соціальних функцій захисників і захисниць України Полтавщини, повернення до активного життя, трудової та професійної діяльності, їх залучення до суспільного процесу; впровадження механізмів підтримки для отримання житла; матеріальна підтримка членів сімей загиблих (померлих) захисників і Захисниць України; задоволення культурних потреб захисників і захисниць та членів їхніх сімей; залучення комбатантів до заходів фізкультурно-спортивної реабілітації; сприяння зайнятості та інтеграції комбатантів до місцевого ринку праці, їх професійній адаптації та перепідготовці; сприяння вшануванню пам'яті загиблих (померлих) захисників і захисниць України; підтримка їхньої суспільної активності [3].

Однією з обов'язкових умов є включення гендерного підходу в планування, бюджетування та надання рівного доступу до послуг жінкам - військовослужбовцям і чоловікам - військовослужбовцям та членам їх родин. Основні напрями діяльності та заходи Програми:

1. Адаптація захисників і захисниць України та членів їхніх сімей (розвиток системи надання послуг, які отримують захисники і захисниці України, надання медичної допомоги, створення умов для реабілітації та оздоровлення, створення та діяльність ветеранських просторів).

2. Впровадження механізмів підтримки для отримання житла шляхом компенсація частини процентної ставки за іпотечними кредитами окремим категоріям громадян, отриманими на умовах державної програми «єОселя» у Полтавській області.

3. Надання додаткових гарантій у сфері соціального захисту у т. ч . надання одноразових грошових допомог захисникам і захисницям України, які отримали травми (поранення, контузії, каліцтва) під час захисту незалежності, суверенітету, територіальної цілісності України, членам сімей загиблих (померлих), зниклих безвісти за особливих обставин та полонених захисників і Захисниць України, дітям загиблих (померлих), зниклих безвісти за особливих обставин та полонених захисників і захисниць; визначення потреб сімей захисників і захисниць, членів їх сімей; членів сімей загиблих

(померлих) захисників і захисниць України, ветеранів війни та організація надання їм комплексу соціальних послуг.

4. Професійний розвиток: сприяння працевлаштуванню та бізнес-ініціативам. Досить активно проводиться особливо ГО забезпечення навчання, супроводу, консультації у написанні грантів в рамках проєктного менеджменту для молоді з числа ветеранів та членів їхніх родин.

5. Адаптація військовослужбовців через систему фізичної культури та спорту а також підтримка ветеранського спорту, отримання культурних послуг.

6. Вшанування захисників і захисниць України та увічнення пам'яті загиблих, що обов'язково включає забезпечення організації поховання та упорядження пам'ятників, пам'ятних знаків, секторів військових поховань захисників і захисниць України.

7. Інформаційна підтримка включаючи розробку, тиражування та розповсюдження соціальної реклами та інформаційних матеріалів в закладах охорони здоров'я, освіти, територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки, центрах надання адміністративних послуг, ветеранських просторах, адміністративних приміщеннях органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які надають послуги ветеранам війни тощо [3].

Проведення форумів, семінарів, тренінгів, «круглих столів» за участю захисників і захисниць України та членів їхніх сімей з актуальних для них питань; організація та проведення спільних заходів з громадськими організаціями ветеранів з метою підвищення ефективності реалізації ветеранських політики, обміну досвідом, формування та розвитку регіональної ветеранської інфраструктури.

Програмою запроваджені показники ефективності реалізації програми в області до 2030 року у %:

- Кількість спеціалістів, які пройшли навчання та підвищення професійної компетентності сфері ветеранської політики;

- Відсоток охоплення послугами зубопротезування складних випадків захисників і захисниць України з використанням дороговартісних сучасних матеріалів і технологій із супроводжуючим лікуванням, згідно потреби;

- Відсоток охоплення послугами зуболікування, шляхом встановлення зубних імплантів для захисників і захисниць України, які втратили верхню кінцівку (кінцівки);

- Відсоток ветеранів війни та членів їхніх сімей, членів сімей осіб, зниклих безвісти за особливих обставин, які отримали послуги соціального відновлення шляхом надання оздоровчих послуг, згідно поданих заяв;

- Відсоток охоплення санаторно-курортним оздоровленням членів сімей загиблих (померлих) захисників і захисниць України, згідно поданих заяв;

- Кількість окремих категорій громадян, які отримали компенсацію частини процентної ставки за іпотечними кредитами на умовах державної програми «ЄОселя» у Полтавській області;

- Кількість осіб, які отримали одноразову грошову допомогу у зв'язку з отриманням травми (поранення, контузії, каліцтва) під час захисту незалежності суверенітету, територіальної цілісності України;

- Надання одноразової грошової допомоги дітям загиблих (померлих), зниклих безвісти за особливих обставин та полонених захисників і захисниць України [3].

До програми додається кілька Положень (порядок) що до використання коштів, передбачених в обласному бюджеті для надання грошових допомог захисникам і захисницям України та членам їх сімей; проведення заходів із соціального відновлення ветеранів війни та членів їхніх сімей, членів сімей осіб, зниклих безвісти за особливих обставин за рахунок коштів обласного бюджету; проведення санаторно-курортного оздоровлення членів сімей загиблих (померлих) захисників і захисниць України за рахунок коштів обласного бюджету; використання коштів обласного бюджету на компенсацію частини процентної ставки за іпотечними кредитами окремим категоріям громадян, отриманими на умовах державної програми «ЄОселя» у Полтавській області. Тобто всі питання надання грошової допомоги або послуг врегульовані. Риторичне виникає питання достатності коштів [3].

Як висновок варто зазначити, що на перешкоді виконання більшості подібних програм є недостатній кадровий потенціал розробників та виконавців, фрагментарність міжвідомчої взаємодії при виконанні програм, недостатнє фінансування програм, нерівномірний доступ до допомоги УБД, що ускладнюють ефективність реабілітації та інтеграції ветеранів у суспільство. Подолання цих проблем потребує системного підходу в роботі, що передбачає удосконалення законодавчої бази, розвиток професійної підготовки фахівців та активізацію інформаційно-просвітницьких заходів. Запропоновані напрямки удосконалення державної політики можуть сприяти підвищенню якості та доступності соціально-психологічної допомоги, що, у свою чергу, створить передумови для повноцінної реабілітації УБД, їх соціальної адаптації та успішної інтеграції у суспільне життя кожної громади.

Державні та місцеві програми соціально-психологічної адаптації УБД (учасників бойових дій) спрямовані на повернення ветеранів до цивільного життя, подолання бойових травм та реінтеграцію в суспільство. Основні заходи включають психологічну реабілітацію (до 14 днів), професійну перепідготовку, допомогу в працевлаштуванні та підтримку членів сімей. Має бути комплексна підтримка комбатантів, що включає як психологічні, так і матеріальні аспекти, дозволяє пом'якшити негативні наслідки, з якими стикаються сім'ї військових. Має бути акцентування на окремих програмах зорієнтованих на психологічне благополуччя, розвиток резилієнтності (життестійкості) та роботу з наслідками стресу. Важливе прийняття кожною громадою комплексних місцевих програм, що включають фінансову допомогу,

медичне обслуговування, покращення житлових умов та організацію психологічного супроводу на базі місцевих громад.

Список використаних джерел:

1. Ворона П. В. Посттравматичний синдром викликаний зоною АТО та особливості його подолання: педагогіко-психологічні аспекти / П. В. Ворона, Л. І. Ворона // Імідж сучасного педагога. - 2016. - Вип. 9 (168). - С.49-53.

2. Лемко Г. Соціальна робота з сім'єю військовослужбовця. Суспільство та національні інтереси. 6(6) 2024. С. 159-168. С.167.

3. Про затвердження Комплексної програми підтримки Захисників і Захисниць України та членів їхніх сімей в Полтавській області на 2026 – 2030 рр. Полтавська обласна рада. 25 грудня 2025 року. № 1074. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua/sites/default/files/field/docs/1074.pdf>.

4. Ткаченко Н., Алещенко О. Соціальна адаптація й копінг стратегії демобілізованих комбатантів. Перспективи та інновації науки. 2025. No4(50). URL:<https://surl.lu/fgwahe>.

Ворона Петро Васильович,

*доктор наук з державного управління,
професор, професор кафедри соціальної
педагогіки,*

*Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
учасник російсько-української війни,
(м. Полтава)*

Яцина Данило Андрійович,

*військовослужбовець ЗСУ, здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти кафедри
публічної служби й управління навчальними
закладами,*

*Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

ПРОБЛЕМАТИКА МОТИВАЦІЇ КОМБАТАНТІВ ДО УЧАСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ

Тисячі побратимів-комбатантів, що повертаються і будуть повертатися з театру дій російсько-української війни по її завершенні, їх адаптація до умов мирного життя викличе великі соціальні збурення в українському соціумі.

Комбатанти, у відповідності до норм міжнародного права – це особи, які належать (належали) до збройних сил країни, яка перебуває у стані військового конфлікту і мають право безпосередньо брати участь у військових діях. Цих громадян України, по закінченню війни, буде близько 1 млн. осіб і кожен з них потребуватиме якнайшвидшого адаптаційно-асиміляційного процесу до мирного життя. Повернення комбатантів (УБД – учасників бойових дій) до мирного життя є дуже складним і конфліктним процесом, що безпосередньо пов'язано з особливостями бойових травм, військовими каліцтвами, контузіями і загалом ПТСР (постравматичним стресовим розладом) воїнів, звільнених в запас [1].

Інтегрування комбатантів у мирне життя відбувається, як правило, за рахунок соціальної допомоги держави УБД, яка часто обмежується матеріальними виплатами (інвалідам війни, за поранення тощо). Та постає завдання повноцінне повернення громадян-учасників російсько-української війни до мирного життя, що включає допомогу у працевлаштуванні, формуванні поваги до військової служби і людей, які її пройшли, мотивація вибирати військову кар'єру, активізація у всіх закладах освіти національно-патріотичного виховання (НПВ) за участі тих, хто зі зброєю в руках захищав її суверенітет та свободу.

Як важливий шлях інтеграції комбатантів до мирного життя є максимальне залучення учасників російсько-української війни в процеси відновлення та реформування соціально-гуманітарної сфери України. Участь в управлінських процесах по відбудові держави мають перш за все здійснювати ті громадяни, що стали на її захист від російського загарбника, а не «ухилинти» різного роду, що часто використовували державну посаду для збагачення, або ж як можливість мати «бронь» від призиву до лав ЗСУ. Давно масується у суспільстві теза про право займати державні посади й обиратися лише за умов служби в ЗСУ. Ці, не зафіксовані законом позиції, фактично діють в багатьох країнах як позиція суспільства (Ізраїль, США, тощо). Долучення комбатантів російсько-української війни до процесів відновлення та реформування соціально-гуманітарної сфери України, на нашу думку, може бути реалізоване двома головними шляхами: управлінська та освітня діяльність. З метою залучення комбатантів російсько-української війни до управлінської та освітньої діяльності урядовими структурами мають бути створені належні умови, ***що реально через професійну підготовку фахівців з числа УБД та безпосередню участь в управлінському та освітньому процесах на всіх рівнях.***

Система підготовки магістрів з державного управління чи місцевого самоврядування (територіального управління) є досить розгалужена по всій країні, але її рівень підготовки потребує, м'яко говорячи, кращого. Досить часто підготовкою управлінців займаються ті, хто ніколи не був залучений до управлінських процесів. А для управлінської діяльності необхідна належна підготовка й відбір. Ті хто управляв військовими колективами в умовах війни мають всі лідерські задатки для цієї сфери діяльності. Постійна присутність

поблизу кордонів агресивного сусіда, просто зобов'язує кожного управлінця знати військову справу і мати належний досвід, щоб в короткий час зорганізувати відсіч агресору на відповідній території де він управляє.

Сьогодні ***держава не створила належних умов для залучення до магистратур*** з державного управління та місцевого самоврядування ЗВО комбатантів, інвалідів та ветеранів війни, а навчання в них досить часто винятково платне. Вважаємо, що у кожному відділі чи управлінні органу державної влади та місцевого самоврядування має працювати ветеран, який в змозі порозумітись з УБД, який потерпає від ПТРС чи бойової травми. У разі коли уряд не створить таких умов то держава приречена на постійні соціальні напруги та конфлікти. Знову з уст чиновників лунатимуть слова: «Ми Вас туди не посиляли! Ми тут тримали соціальний, економічний чи освітній фронт!». Кількість людей, що пройшла бойові дії в країні критична і в разі їх належної організації можливі соціальні і політичні перевороти.

Тут є повчальним досвід організації навчання для ветеранів у США. «Тим, хто більше 36 місяців служив у регулярних військах після вересня 2011 року, держава повністю сплачує витрати за вищу освіту. За менший строк служби допомога визначається пропорційно. В деяких випадках можливість безкоштовної освіти ветеран може передати дружині, чоловікові або дітям. Окремо, під час служби Міністерство оборони оплачує навчання військового в цивільному коледжі, якщо проводиться у його власний час. Військова служба – це можливість для небагатих американців отримати належну освіту» [2-3].

Участь в освітньому процесі є одним з найефективнішим шляхів впливу на реформування гуманітарної сфери країни. Зараз шкільні учительські колективи потребують оновлення за рахунок воїнів - УБД, яким переважно має надаватись право читати предмет «Захист Вітчизни», постійно проводити на його уроках заходи з НПВ. Давно точаться в освітніх і патріотичних колах дискусії про важливість відновлення в школах заступників директорів з військової підготовки та НПВ. Вважаємо, що це варто було зробити ще в 2014 році з початком російської агресії.

У цьому навчальному році всі ЗВО країни мають обов'язково провести базову загальну військову підготовку у відповідності до Постанови Кабінету міністрів України від 21 червня 2024 р. «Про затвердження Порядку проведення базової загальновійськової підготовки громадян України, які здобувають вищу освіту, та поліцейських». Згідно з цим документом, БЗВП буде обов'язковою для хлопців-студентів денної та дуальної форми навчання, курсантів військових вишів та навчальних закладів, що готують поліцейських. Жінки зможуть проходити підготовку за бажанням. Від обов'язку проходити БЗВП звільняються непридатні до військової служби за станом здоров'я й ті, хто вже пройшов військову службу чи базову підготовку. *Підготовка складається з теоретичної та практичної частин.* Теорію викладатимуть у вишах, а практичні заняття вже відмінили і знову розробляється новий алгоритм навчання з національного спротиву [2].

Для залучення комбатантів, особливо інвалідів російсько-української війни до шкіл та ЗВО необхідно державі прийняти відповідну Програму, яка б передбачала прискорений курс навчання при педагогічному ЗВО педагогів цього напрямку та пріоритетне цільове працевлаштування з відповідними пільговими доплатами за важливість дисципліни. Вступ на цю спеціальність ветерана має теж бути пільговим. Але до сьогодні Міністерство освіти та науки України мало долучається до вирішення цього завдання і українська освіта знову перебуватиме у кадровій стагнації по дефіциту спеціалістів БЗВП. А залучення комбатантів до цього освітнього напрямку дуже б позитивно сприяло їх адаптації й реабілітації після закінчення війни. У повоєнні 50-70 рр. минулого століття найавторитетнішим вчителем у школі був фронтовик.... . Цей досвід варто обов'язково повторити у всій системі національної освіти.

Пропонуємо на основі світового досвіду інші дієві шляхи реабілітації учасників цієї війни: через активну громадську суспільну участь в складі ветеранських організацій, але вони мають лобювати інтереси колишніх воїнів, а не тимчасову зацікавленість ветеранськими справами олігархічних кіл напередодні чергових виборів в країні [3]. Є знову загроза розпорошення впливу громадських структур УБД між різними олігархічними колами.

Державні інституції всіма структурами і механізмами мають сприяти поверненню до мирного життя тим, хто пішов її боронити. При цьому значна увага повинна приділятися тим «профі», хто все ж захочуть залишатися на службі в ЗСУ – їх потрібно виявляти і мотивувати для подальшої служби, або ж на роботу у військові училища чи територіальні Центри комплектації та соціальної підтримки, на військові кафедри, школи (викладачі предмету «Захист Вітчизни», учителі, вихователі у військових ліцях тощо). Їх досвід участі у бойових діях є цінним для обороноздатності країни, для НПВ молоді і загалом всієї нації. Від початку російської агресії (2014 р.) до повномасштабного наступу рашистів, на жаль, така робота проводилась недостатньо. Ми маємо терміново зробити висновки і задіяти в новітній процес державного будівництва – відновлення та реформування соціально гуманітарної сфери України величезну армію українських патріотів, випробуваних боротьбою за неї.

Список використаних джерел:

5. Ворона П. В. Посттравматичний синдром викликаний зоною АТО та особливості його подолання: педагогіко-психологічні аспекти / П. В. Ворона, Л. І. Ворона // Імідж сучасного педагога. - 2016. - Вип. 9 (168). - С.49-53.

6. Ворона П., Ворона Л. Участь комбатантів російсько-української війни в процесах відновлення та реформування соціально гуманітарної сфери України / «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання»: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції 15 листопада 2024 р. [Електронне видання]. Рівне : НУВГП, 2024. С. 684-689. 831 с.

7. Ткаченко Н., Алещенко О. Соціальна адаптація й копінг стратегії демобілізованих комбатантів. Перспективи та інновації науки. 2025. № 4(50). URL:<https://surl.lu/fgwahe>.

Діденко Тетяна Григорівна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування», навчально-
науковий інститут бізнесу, менеджменту і
публічного управління,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Безпекова архітектура як фундаментальний базис та детермінанта інвестиційного вибору. В умовах воєнної агресії безпека трансформувалася з допоміжної умови у базовий економічний актив першого порядку. Конкурентоспроможність територій прямо детермінується наявністю ешелонованої системи захисту: від фізичної стійкості об'єктів критичної інфраструктури до щільності покриття системами ППО та мережі сертифікованих укриттів подвійного призначення. Громади, що пріоритетно інвестують у «безпековий капітал», формують унікальну ринкову перевагу — зниження системних ризиків для бізнес-процесів, що є безальтернативним фактором утримання діючих підприємств та залучення зовнішніх інвестицій в умовах критичної невизначеності [1, 2].

Енергетична резильєнтність: перехід до моделі децентралізованих «енергетичних островів» (Microgrids). Вразливість централізованих енергетичних хабів вимагає впровадження моделі «енергетичної суб'єктності» територій. Створення муніципальних Microgrids на базі когенераційних установок, біогазових станцій та сонячних ферм, інтегрованих із промисловими накопичувачами (BESS), забезпечує повну виробничу автономію. Громада, здатна гарантувати безперебійність технологічних циклів за умов блекаутів, стає пріоритетною локацією для розміщення високотехнологічних виробництв із безперервним циклом, що автоматично підвищує її конкурентний статус у поствоєнному відновленні [5, 12].

Трансформація муніципальних сервісів через пакетну модель «Landing Services». В умовах конкуренції за релокований капітал муніципальна швидкість стає критичною перевагою. Модель «Landing Services» передбачає

надання бізнесу сервісу «під ключ»: від миттєвого доступу до оцифрованого кадастру вільних промислових площ із готовими технічними умовами до повного адміністративного супроводу підключення до мереж. Громади, які здатні забезпечити розгортання виробництва у термін до 30 календарних днів, радикально випереджають конкурентів у темпах відновлення податкової бази та створенні нових робочих місць [4, 7].

Defense Tech кластери як стратегічний драйвер інноваційного та промислового переозброєння. Специфічним вектором конкурентоспроможності є здатність території стати майданчиком для розробки та виробництва засобів оборони (БПЛА, РЕБ, роботизованих систем розмінування). Створення сприятливої екосистеми для Defense Tech стимулює розвиток суміжних галузей (мікроелектроніка, матеріалознавство). Громади, що виділяють полігони для випробувань та сприяють створенню науково-дослідних лабораторій, закладають фундамент для поствоєнного трансферу військових технологій у цивільні галузі, забезпечуючи стійке технологічне лідерство регіону [3, 6].

Людський капітал: парадигма економічної інтеграції ВПО та системна ветеранська політика. У поствоєнній економіці людський капітал стає найбільш дефіцитним та затребуваним активом. Конкурентоспроможність територій визначається ефективністю механізмів професійної реадaptaції ветеранів та економічної інтеграції ВПО. Це потребує розгортання мережі центрів перекваліфікації та створення інклюзивного бізнес-середовища. Громада, яка забезпечує якісну соціальну інфраструктуру та підтримку ветеранського мікропідприємництва, утримує найбільш пасіонарну частину населення, перетворюючи її на головний двигун відновлення [10, 13].

Інституційна спроможність та цифрова підзвітність через екосистему DREAM. Довіра міжнародних донорів прямо пропорційна прозорості управлінських процесів. Використання цифрової екосистеми DREAM для моніторингу кожного етапу проєктів відновлення є базовою вимогою поствоєнного періоду. Громади, які забезпечують повну цифрову підзвітність та інтеграцію муніципальних послуг у цифрові платформи, демонструють мінімальні корупційні ризики. Це стає вирішальним фактором при залученні прямих іноземних інвестицій та фінансових інструментів від міжнародних банків розвитку [15, 16].

Екологічна модернізація та адаптація до стандартів Green Deal у процесі відбудови. Посткризове відновлення територій не може бути відтворенням застарілих моделей; воно має базуватися на принципах Європейського зеленого курсу. Конкурентними стануть громади, що впроваджують низьковуглецеві технології та циркулярну економіку, зокрема через технології глибокої переробки будівельних відходів від обстрілів. Екологічна відповідність (ESG-критерії) стає безальтернативною умовою для отримання доступу до структурних фондів ЄС та спеціалізованих «зелених» інвестиційних ліній [11, 13].

Смарт-спеціалізація: фокусування на унікальних інноваційних нішах та доданий вартості. Успіх території залежить від здатності сфокусувати обмежені ресурси на галузях із найвищою доданою вартістю та конкурентним потенціалом на ринку ЄС. Модель смарт-спеціалізації передбачає ідентифікацію локальних переваг (наукових, логістичних, сировинних) та їх інтеграцію у світові виробничі ланцюги. Громади, які будують стратегію навколо інноваційних кластерів, уникають розпорошення коштів і створюють стійку до зовнішніх шоків економічну структуру [14, 2].

Фінансова інклюзивність: інструменти ДПП та муніципальний фандрейзинг. Особливістю відновлення є гострий дефіцит внутрішніх бюджетних ресурсів. Конкурентоспроможність громади корелює зі здатністю її менеджменту залучати альтернативні джерела фінансування: від муніципальних облігацій до державно-приватного партнерства (ДПП). Створення професійних офісів із грант-менеджменту дозволяє громадам системно працювати з міжнародними фондами, залучаючи ресурси на модернізацію інфраструктури поза межами бюджетних трансфертів [12, 16].

Репутаційний маркетинг та стратегічний брендинг «Громади незламності та розвитку». Маркетинг територій в умовах війни трансформувався у складну стратегію побудови репутаційної довіри. Громади мають формувати бренд, заснований на реальних кейсах стійкості локального бізнесу та прозорості управління. Публічність управлінських процесів, активна комунікація інновацій та створення образу надійного партнера є найпотужнішим інструментом залучення соціально відповідального капіталу та висококваліфікованих спеціалістів [6, 10].

Розбудова мультимодальної логістики та концепція територіальних «Сухих портів». В умовах блокади традиційних транспортних шляхів транскордонна логістика стала фактором національного виживання. Для прикордонних громад стратегічною перевагою є створення логістичних терміналів, що з'єднують різні типи залізничних колій та автотранспорт. Розвиток «сухих портів» із митними складами та зонами переробки дозволяє громаді стати ключовим вузлом у ланцюгах постачання між Україною та ЄС, генеруючи високу додану вартість [15, 3].

Продовольча безпека та стимулювання глибокої агропереробки на місцях. Сільські території в умовах війни трансформуються у стратегічних гарантів продовольчої автономії держави. Конкурентну перевагу отримують громади, що стимулюють перехід від експорту сировини до створення готового продукту з високим ступенем переробки безпосередньо у місцях вирощування. Це не лише мінімізує логістичні витрати, а й створює стійку базу для наповнення бюджету та формування нових робочих місць у переробній промисловості [9, 11].

Адаптивне муніципальне регулювання та регуляторна гнучкість ОТГ. Конкурентоспроможність у кризовий період підвищується за рахунок гнучкості локальних управлінських рішень. Спрощення процедур землевідведення, надання пільгових умов оренди комунального майна та

оперативна зміна цільового призначення ділянок дозволяють громаді миттєво реагувати на запити бізнесу. Така «регуляторна швидкість» стає важливою перевагою перед бюрократизованими центрами, прискорюючи темпи поствоєнної адаптації території [7, 8].

Економічна стабілізація через підтримку жіночого лідерства та підприємництва. Внаслідок масової мобілізації чоловічого населення, громади, які створюють інфраструктуру для професійної підготовки та фінансування жіночого бізнесу, зберігають життєздатність економіки. Підтримка соціальних сервісів (дитячі садки, центри догляду) дозволяє жінкам активніше інтегруватися в ринок праці, що є критично важливим для безперебійного функціонування сфери послуг та малого підприємництва [13, 10].

Розвиток креативної інфраструктури: мережа автономних коворкінгів та хабів. Створення сучасних робочих просторів із гарантованим енергопостачанням (генератори, BESS) та стабільним зв'язком (Starlink) дозволяє утримувати в громаді фахівців ІТ-сектору та креативного класу. Такі центри стають точками нетворкінгу та інтелектуального капіталу, що стимулює розвиток локальної сфери послуг та створює платоспроможний попит усередині громади навіть у кризові періоди [16, 4].

Муніципальний фандрейзинг як ключова компетенція місцевої влади. Здатність залучати міжнародну технічну допомогу напряму залежить від наявності фахової команди грант-менеджерів. Громади, які готують проекти за міжнародними стандартами, залучають ресурси на відновлення інфраструктури без навантаження на місцевий бюджет. Наявність портфеля «готових до фінансування» проектів (bankable projects) є вирішальною ознакою успішної громади у поствоєнному світі [15, 12].

Соціальна інфраструктура (Health & Edu) як інструмент боротьби за трудові ресурси. Якість лікарень та шкіл із сучасними укриттями є домінуючим фактором при виборі місця проживання для кваліфікованих кадрів. Громади, які модернізують медичні центри та створюють цифрові освітні хаби з автономним живленням, виграють конкуренцію за трудові ресурси, що забезпечує демографічну стійкість та базу для економічного відродження території [1, 10].

Концепція «Buy Local» та підтримка локальних виробничих ланцюгів. Стимулювання попиту на місцеві товари через муніципальні програми маркування та пріоритетність у публічних закупівлях зміцнює внутрішню стійкість громади. Кожна гривня, витрачена на локальний продукт, багаторазово обертається всередині території у вигляді податків та доходів населення, що підвищує фінансову автономію громади та її незалежність від зовнішніх шоків [9, 12].

Ветеранський бізнес як інструмент нового соціального контракту. Надання пільгових умов для стартапів, заснованих ветеранами, та їх інтеграція у муніципальне замовлення є формою прямої підтримки захисників. Це дозволяє використати їхні лідерські якості та досвід для розвитку локальної

економіки. Такий підхід радикально зміцнює соціальну згуртованість громади та формує нову еліту відповідальних місцевих підприємців [10, 13].

Циркулярна економіка: технології переробки відходів руйнувань як інновація. Перетворення будівельного сміття від обстрілів на ресурс для відбудови (виготовлення будматеріалів, дорожнього покриття) є прикладом «Smart»-відновлення. Громади, що впроваджують такі технології, не лише вирішують екологічну проблему, а й суттєво економлять бюджетні кошти на відновленні інфраструктури, демонструючи донорам високу технологічну культуру [11, 8].

Муніципальна кіберстійкість та захист цифрових активів громади. Забезпечення безперебійної роботи цифрових сервісів та захист реєстрів від кібератак стає невід'ємною частиною економічної безпеки. Території з надійною IT-інфраструктурою сприймаються бізнесом як безпечні та прогнозовані партнери, що критично для розвитку цифрової економіки та надання публічних послуг у поствоєнний період [12, 16].

Розбудова реабілітаційної інфраструктури як нова спеціалізація територій. Спеціалізація громади на послугах із фізичної та психологічної реабілітації залучає ресурси міжнародних гуманітарних місій та приватних донорів. Це створює нову сервісну нішу в економіці регіону, перетворюючи громаду на центр медичного відновлення всеукраїнського масштабу, що стимулює розвиток супутніх галузей — від готельного бізнесу до спеціалізованої логістики [13, 10].

GIS-моделювання та використання цифрових двійників для управління активами. Оцифрування активів громади (вільних земель, мереж, потужностей) у геоінформаційних системах підвищує швидкість та прозорість діалогу з інвестором. «Цифровий двійник» громади дозволяє моделювати вплив нових виробництв на транспортні потоки та екологію, що забезпечує науково обґрунтоване та прозоре планування розвитку [15, 7].

Сервісна адаптація для глобальних інвесторів (Model Invest in UA). Підготовка інвестиційних паспортів за міжнародними стандартами (IFRS) та супровід іноземного бізнесу за принципом «single window» підвищує глобальну впізнаваність громади. Це нівелює суб'єктне сприйняття воєнних ризиків та відкриває шлях до прямого іноземного інвестування у високотехнологічні проекти відбудови, інтегруючи громаду у світові мережі [15, 12].

Культурна ідентичність та креативні простори як фактор утримання талантів. Підтримка креативних хабів, музеїв та культурних проєктів зміцнює почуття приналежності мешканців до громади. Це стає стратегічним інструментом боротьби з демографічною деградацією, оскільки молодь та фахівці обирають громади з насиченим культурним ландшафтом для життя та самореалізації [13, 2].

Муніципальні фонди страхування воєнних ризиків та фінансової підтримки МСБ. Локальні програми співфінансування страхових полісів для малого бізнесу або муніципальні гарантійні фонди знижують поріг входу для

нових підприємців. Такі інструменти роблять громаду безпечнішою для капіталу в очах комерційних банків, що полегшує доступ бізнесу до кредитних ресурсів навіть у зонах ризику [12, 10].

Модернізація ПТО під запити економіки поствоєнного відновлення. Перепрофілювання місцевих професійно-технічних навчальних закладів під актуальні потреби (енергетики, будівельники, оператори БПЛА) забезпечує локальний бізнес кадрами безпосередньо «на місці». Гнучкі короткострокові курси перепідготовки дозволяють громаді швидко закривати дефіцит спеціалістів [12, 15].

Міжнародна горизонтальна дипломатія та перехід до стратегічного побратимства. Трансформація формальних угод про побратимство у реальні економічні партнерства з містами ЄС та США дозволяє громадам отримувати прямі інвестиції, технології та досвід управління. Це створює прямі канали інтеграції громади в європейський простір, прискорюючи посткризову адаптацію [13, 16].

Список використаних джерел:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 21.01.2026).
2. Жаліло Я. А. Регіональна політика України в умовах війни та поствоєнного відновлення: виклики та пріоритети. Київ : НІСД, 2022. 45 с. URL: niss.gov.ua.
3. Захарченко В. І. Зміни в регіональній політиці України як відповідь на виклики війни. Економіка: реалії часу. 2025. № 1. URL: economics.op.edu.ua.
4. Микитенко В. В. Стратегування конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальних трансформацій. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. Вип. 21. С. 12–19. URL: ev.fmm.kpi.ua.
5. План відновлення України. Матеріали робочої групи «Нова економічна політика». URL: recovery.gov.ua (дата звернення: 21.01.2026).
6. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2024. URL: niss.gov.ua.
7. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 21.01.2026).
8. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 21.01.2026).
9. Сільське підприємництво в умовах війни: оцінка економічної стійкості. Управління проектами та розвиток виробництва. 2025. URL: cmi.politehnica.zp.ua.
10. Сторонянська І. З. Територіальні громади в умовах воєнного стану: адаптивність та стійкість. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: economyandsociety.in.ua.
11. Building a Climate-Resilient Ukraine: Role of adaptation policy. Ukrainian Climate Office, 2025. URL: ukrainian-climate-office.org.

12. Coordination of Reconstruction and Recovery with Regional Development. U-LEAD with Europe, 2023. URL: u-lead.org.ua.
13. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. OECD Publishing, Paris, 2022. URL: www.oecd.org.
14. Smart specialization of regions in the process of post-war reconstruction. Research Service of Verkhovna Rada, 2024. URL: research.rada.gov.ua.
15. Ukraine Plan 2024-2027. Міністерство економіки України, 2024. URL: me.gov.ua.
16. UNDP Ukraine Annual Report 2025: Resilient Recovery and Inclusive Development. URL: www.undp.org (дата звернення: 21.01.2026).

Кротінов Андрій Петрович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту і публічного управління, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», (м. Лубни)

ДО ПИТАННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія стала безпрецедентним викликом для системи публічного управління України. Органи місцевого самоврядування (ОМС) опинилися на передовій забезпечення життєдіяльності громад, прийнявши на себе удари, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, розривом економічних ланцюгів, масовою внутрішньою міграцією та дефіцитом ресурсів. Відповідно до положень Конституції України, місцеве самоврядування є однією з основ демократичного ладу держави [3]. Водночас запровадження правового режиму воєнного стану суттєво трансформує механізми реалізації владних повноважень на місцевому рівні [4]. Це зумовлює необхідність пошуку нових інструментів забезпечення стійкості територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку місцевого самоврядування в Україні ґрунтовно досліджувалася у працях В. Куйбіди, А. Ткачука, М. Пухтинського, Ю. Ганущака [2]. Питання публічного управління в кризових умовах висвітлені у дослідженнях В. Бакуменка та ін. [1].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази [4-7], специфіка діяльності військових адміністрацій як тимчасових державних органів, що перебирають на себе повноваження місцевих рад, залишається недостатньо дослідженою. Особливо це стосується функціонування ОМС в умовах евакуації та трансформації їх діяльності відповідно до вимог воєнного стану [6].

Мета дослідження. Визначення пріоритетних напрямів вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування (на прикладі військових адміністрацій) для забезпечення стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану.

Методика дослідження. У дослідженні використано системний підхід, метод логічного аналізу, порівняльно-правовий метод та метод прогнозування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз діяльності ОМС в умовах воєнного стану дозволив виокремити такі ключові проблеми:

- Фінансова нестабільність – критичне зниження податкових надходжень, перерозподіл (вилучення) ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців, зростання непередбачуваних видатків на соціальну сферу та оборонні заходи;
- Управлінські колізії – потреба в розмежуванні повноважень між новоствореними військовими адміністраціями та традиційними ОМС для уникнення дублювання функцій [7];
- Соціально-демографічні виклики – різке збільшення навантаження на соціальну інфраструктуру у приймаючих громадах через наплив ВПО або, навпаки, незворотний відтік кваліфікованих кадрів за кордон;
- Інфраструктурні загрози – нагальна необхідність постійного відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення цивільного захисту.

Практичний досвід діяльності військових адміністрацій (зокрема створених відповідно до указів Президента України [7]) свідчить про необхідність поєднання централізованого управління з гнучкими формами надання послуг.

Яскравим прикладом адаптації є досвід Сватівської міської військової адміністрації, управлінська модель якої трансформувалася та поєднала централізоване керівництво з децентралізованою формою надання послуг (через гуманітарні хаби для ВПО у м. Бровари та роботу дистанційного бек-офісу).

Для системного вдосконалення діяльності ОМС та забезпечення їхньої життєздатності пропонується імплементувати чотири пріоритетні напрями:

1. Нормативно-правовий та інституційний напрям. Для підвищення оперативності ухвалення управлінських рішень необхідна оптимізація законодавчої бази. Важливим є чітке врегулювання механізмів передачі повноважень від ОМС до військових адміністрацій виключно в межах потреб оборони. Також доцільним є впровадження спрощених процедур місцевих закупівель для критичних потреб, але з обов'язковим збереженням прозорості через цифрові модулі аналітики [4; 5].

2. *Фінансово-економічний вимір та фандрейзинг.* В умовах гострої обмеженості бюджетних ресурсів, здатність залучати позабюджетні кошти стає ключовою компетенцією ОМС. Пріоритетом має стати створення при муніципалітетах спеціалізованих грантових офісів для системної співпраці з міжнародними донорами (USAID, UNDP). Окрім цього, необхідно стимулювати локальний та релокований бізнес через надання мікрогрантів з місцевих бюджетів та пільгової оренди майна, а також широко використовувати інструменти муніципально-приватного партнерства.

3. *Цифровізація та е-урядування.* Перехід до інноваційних цифрових інструментів є питанням інституційної безпеки. Необхідно розширювати автономність ЦНАПів та максимально переводити муніципальні послуги в онлайн. Стратегічно важливим кроком є впровадження спеціалізованих CRM-систем для детального обліку ВПО, що дозволить автоматизувати розподіл допомоги та уникати дублювання соціальних виплат.

4. *Соціальна інтеграція та безпека.* Соціальна політика ОМС має переорієнтуватися з простої видачі гуманітарної допомоги на комплексні програми адаптації. ОМС повинні розробляти програми реінтеграції ветеранів та залучення ВПО в економічне життя громади через перекваліфікацію та сприяння самозайнятості. Безпековий вектор має бути зосереджений на розбудові мережі сучасних укриттів подвійного призначення та підтримці добровольчих формувань територіальних громад.

Висновки.

Діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану потребує переходу від моделі реагування до стратегії відновлення та розвитку. Реалізація запропонованих напрямів, а саме: удосконалення законодавства та оптимізація розподілу повноважень; розвиток фандрейзингу, підтримка бізнесу та залучення міжнародної допомоги; розширення електронних послуг і цифрових платформ; адаптація ВПО та підтримка ветеранів сприятиме підвищенню інституційної спроможності громад та ефективності публічного управління [1; 2]. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей відновлення деокупованих територій із залученням міжнародних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Бакуменко В. Д., Навроцький О. В. Публічне управління в умовах кризових ситуацій. Монограф. Київ : НАДУ. 2021. 256 с.
2. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми, перспективи : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер. 2019. 320 с.
3. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-BP> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-BP> (дата звернення: 28.03.2026).

5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 28.03.2026).
6. 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: 28.03.2026).
7. Про утворення військових адміністрацій населених пунктів у Луганській області : Указ Президента України від 23.09.2022 № 665/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/665/2022> (дата звернення: 28.03.2026).

Курепін Вячеслав Миколайович,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри методики професійного
навчання,
Миколаївський національний
аграрний університет,
(м. Миколаїв)

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВІДПОВІДІ

Вплив кризових явищ на функціонування освітньої системи виявляється у значному порушенні її стабільності, зниження ефективності організації освітнього процесу та необхідності оперативної адаптації до змінних умов. Кризові фактори зумовлюють трансформацію традиційних форм і методів навчання, ускладнюють доступ до освітніх ресурсів та негативно впливають на якість освітніх послуг. За таких обставин освітня система функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що актуалізує потребу в оперативному прийнятті управлінських рішень та застосуванні гнучких підходів до організації діяльності.

Негативний вплив кризових явищ відображається на психологічному стані учасників освітнього процесу, що спричиняє зниження навчальної мотивації та ускладнює ефективну взаємодію між усіма його суб'єктами. Кризові процеси виконують роль каталізатора трансформацій, стимулюючи впровадження інновацій, розвиток цифрових технологій та переосмислення управлінських підходів. Це, в свою чергу, формує передумови для модернізації освітньої системи, підвищення її стійкості та здатності адекватно реагувати на сучасні виклики [6, с. 65].

Неперервність освітнього процесу, збереження якості освіти в кризових умовах потребує швидкої адаптації до змін. Функціонування системи управління освітою набуває ознак антикризового, що передбачає оперативне прийняття рішень, гнучкість організаційних механізмів та здатність ефективно реагувати на непередбачувані виклики та ризики. В умовах викликів та ризиків

існує підвищений рівень невизначеності, який обумовлений обмеженістю ресурсів та необхідністю діяти у небезпечних ситуаціях [3, с. 38]. Від освітніх управлінців необхідна швидка переорієнтація стратегій розвитку, перехід до альтернативних форм організації освітнього процесу, зокрема дистанційного чи змішаного навчання, а також активного використання цифрових технологій.

Особливістю функціонування системи управління освітою в кризових умовах є посилення ролі комунікації та координації між усіма учасниками освітнього процесу. Ефективність управління укладається у прозору взаємодію між органами влади, освітніми установами, педагогами, здобувачами освіти та їх батьками. В умовах кризових явищ набуває значення підтримка психологічної стійкості учасників освітнього процесу [5, с. 19], забезпечення безпечного освітнього середовища.

Антикризове управління в освіті включає наступні категорії: ризик, невизначеність, стійкість, адаптивність та неперервність функціонування освітньої системи. В зазначеному контексті антикризове управління трактується як цілеспрямований процес прогнозування, запобігання та подолання кризових явищ, орієнтованих на збереження ефективності освітньої діяльності та забезпечення її сталого розвитку в умовах нестабільності.

Принципи антикризового управління ґрунтуються на засадах гнучкості, оперативності, системності та превентивного характеру управлінських рішень. Вагомого значення набувають: а) принцип адаптивності, який передбачає здатність системи своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища; б) принцип комунікаційної відкритості, який забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу; в) принцип обґрунтованості управлінських рішень, що передбачає використання достовірних даних та аналітичних інструментів.

Специфіка освітньої середовища в умовах нестабільності зумовлює високу динаміку до змін, обмеженість ресурсного забезпечення та підвищеним рівнем психоемоційного навантаження на учасників освітнього процесу. За таких обставин освітнє середовище потребує впровадження гнучких форм організації навчання [2, с. 84], інтенсивного використання цифрових технологій, а також формування безпечного та підтримувального простору для навчання та розвитку молоді. Це обумовлює необхідність застосування інноваційних управлінських підходів, орієнтованих на забезпечення стійкості та якості функціонування освітньої системи.

У кризових умовах підвищується роль стратегічного планування з урахуванням ризиків та можливих сценаріїв розвитку подій. Характер управління повинен бути адаптивним, інноваційно-орієнтованим на довгострокову стійкість. Він дозволяє не лише подолати наслідки криз, а й створювати передумови для подальшого розвитку освітньої системи.

Комплексний та багатовимірний характер викликів кризових умов суттєво впливають на стабільне функціонування системи освіти. Зокрема на неперервність освітнього процесу, ключові кризові порушення зумовлюють вимушені перерви в навчанні. Нестабільне зовнішнє середовище

характеризується зміною форматів роботи закладів освіти. Від цього страждають якості знань здобувачів освіти, ускладнюється реалізація освітніх програм [1, с. 7].

У кризових умовах не менш важливим викликом є обмежений доступ до матеріальних, технічних та кадрових ресурсів. Освітні установи стикаються з дефіцитом фінансування, нестачею обладнання та перевантаженням педагогічного персоналу, від цього ускладнюється організація освітнього процесу.

Загострюється проблема доступності до цифрових технологій: різний рівень доступу до Інтернету, технічних засобів та цифрових навичок [4, с. 83]. Це створює нерівні можливості для навчання та посилює освітні розриви між різними категоріями здобувачів освіти. До проблем додаються психологічні труднощі учасників освітнього процесу: стрес, невизначеність та емоційні напруження. Такі фактори впливають на мотивацію до навчання, здатність до концентрації та загальний психоемоційний стан як здобувачів освіти, так і викладачів.

Питання безпеки у кризових умовах, це окрема увага, такі питання набувають першочергового значення. Йдеться як про фізичну безпеку учасників освітнього процесу, так і про кібербезпеку в умовах активного використання цифрових технологій.

В управлінні освітою на сучасні виклики передбачають стратегічні відповіді, які визначаються комплексною трансформацією підходів до організації освітнього процесу та прийняття управлінських рішень. Один з ключових напрямів відповідей, це активне впровадження цифрових технологій. Забезпечує безперервність навчання, розширений доступ до освітніх ресурсів, створює умови для гнучкої взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Розвиток дистанційного та змішаного навчання дозволяє адаптувати освітню діяльність до змінних умов і забезпечити стабільність навіть у кризових ситуаціях.

Важлива складова стратегічного реагування - підвищення гнучкості управлінських рішень. Адаптація до нових викликів передбачає альтернативні сценарії розвитку та орієнтацію на потреби тих, хто організовує освітній процес.

Ефективність управління підвищує здатність системи освіти функціонувати в умовах невизначеності. Не менш значущою підтримкою педагогів та здобувачів освіти вважають професійний розвиток та психологічну допомогу. Підтримка належних умов праці та навчання, підвищення цифрової компетентності, створення сприятливого освітнього середовища сприяють збереженню якості освіти та мотивації до навчання.

Важливим фактором ефективного реагування на кризові виклики є взаємодія між закладами освіти. Обмін досвідом, об'єднання ресурсів допомагає впровадженню інноваційних рішень. Такі стратегічні підходи забезпечують стійкість освітньої системи та її здатність до подальшого розвитку навіть у складних умовах, зокрема під час воєнних загроз.

Управління освітою в сучасних умовах неможливо без інноваційних підходів. Інновація підвищує ефективність прийняття рішень, гнучкість управлінських процесів та здатність системи швидко адаптуватися до змін. Збір, аналіз та інтерпретація освітньої інформації, як раз є одним із ключових напрямів основ для управлінських рішень. Це сприяє об'єктивному оцінюванню стану освітнього процесу, при якому виявляються проблемні зони та здійснюється прогнозування можливих ризиків. Це сприяє переходу від інтуїтивного до доказового управління, що підвищує обґрунтованість та результативність рішень.

Лідерство керівника, яке виходить за межі формального адміністрування, зрозуміло відіграє важливу роль у розвитку системи управління освітою в кризових умовах. Воно передбачає: здатність надихати, координувати та підтримувати учасників освітнього процесу в умовах невизначеності. Сучасний керівник має бути не лише організатором, а й лідером змін, здатним формувати спільне бачення розвитку, стимулювати інновації та забезпечувати ефективну командну взаємодію.

Водночас вагоме значення набувають адаптивні моделі управління, які характеризуються гнучкістю організаційних структур та управлінських процесів, здатністю до оперативного реагування на виклики та застосуванням варіативних сценаріїв розвитку. Зазначені моделі забезпечують ефективне функціонування в умовах нестабільності, сприяючи досягненню балансу між довгостроковими стратегічними орієнтирами та поточними операційними потребами. У сукупності такі підходи формують сучасну управлінську парадигму, яка підвищує рівень стійкості та конкурентоспроможності освітньої системи.

В умовах кризових трансформацій, зокрема під час дії воєнного стану, перспективи подальшого розвитку системи управління освітою пов'язані з її здатністю до глибокої модернізації, під час якої відбувається підвищення адаптивності та орієнтації на довгострокову стійкість. Фокус процесів переміщується від традиційних управлінських підходів до більш гнучких, інноваційних та даноорієнтованих моделей. Відбувається ефективне та вчасне реагування на динамічні зміни зовнішньої середовища.

Пріоритетним напрямком розвитку виступає подальша цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує підвищення рівня прозорості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Удосконалення інформаційно-аналітичних систем сприятиме покращенню якості моніторингу освітніх процесів, своєчасної ідентифікації ризиків та розробленню ефективних стратегій розвитку. Посилюється значення інноваційного лідерства, здатного консолідувати учасників освітнього процесу навколо спільних цілей та забезпечувати результативну реалізацію трансформаційних змін.

Слід зазначити, функціонування системи управління освітою в кризових умовах характеризується підвищеним рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів та необхідністю оперативної адаптації до динамічних змін та

викликів. Сучасні ризики, зокрема: порушення неперервності освітнього процесу, цифрова нерівність, психологічні труднощі та загрози безпеці учасників освітнього процесу, суттєво впливають на ефективність освітньої діяльності та потребують комплексного управлінського реагування.

Ефективне подолання кризових явищ досягається за умови впровадження стратегічно орієнтованих підходів [7, с. 261], що передбачають цифровізацію управлінських процесів, розвиток дистанційних та змішаних форм навчання, підвищення гнучкості управління та посилення підтримки учасників освітнього процесу. Вагоме значення набуває розвиток міжінституційної взаємодії та допомоги, яка сприяє консолідації ресурсів та забезпечує обмін досвідом та партнерську підтримку.

Інноваційні підходи в управлінні, такі як: застосування даних у процесі прийняття рішень; розвиток лідерського потенціалу; впровадження адаптивних моделей управління виступають ключовими факторами підвищення стійкості освітньої системи. За сучасних умов вони забезпечують не лише ефективне подолання кризових викликів, а й формують основу для подальшого розвитку та модернізації сфери освіти.

Отже, перспективи розвитку системи управління освітою пов'язуються з її трансформацією у гнучку, інноваційну та стійку систему, здатну ефективно функціонувати в умовах кризових змін і забезпечувати якісну освіту незалежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Список використаних джерел:

1. Batsurovska, I. V., Dotsenko, N. A., Lymar, 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>.
2. Dotsenko N., & Kurepin V. (2024). Online learning tools as an instrument for digital transformation of engineering education. *Traditions and new scientific strategies in the context of global transformation of society*. Baltija Publishing, 2, 53-94. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-406-1-20>.
3. Іваненко В. С., Курепін В. М. 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>.
4. 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>.
5. 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>.

6. Кузнецова В. А. Трансформація професійної освіти і навчання інноваційними технологіями. Інноваційні цифрові рішення як драйвер соціальних змін в освітньому та професійному середовищі : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 листопада 2025 р.). Частина II / упорядн.: Бацуровська І. В., Кашина Г. С. Київ : АПСВТ, 2025. С. 62-66. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/24050>.

7. 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>.

Ленець Володимир Григорович,
*приватний підприємець, аспірант кафедри
публічного управління та землеустрою,
Класичний приватний університет,
(м. Полтава)*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВИ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Відновлення економіки країни після війни є питанням збереження суверенітету та незалежності Української держави. Якщо цього не зробити то її буде потрібно постійно дотувати з рахунок зарубіжних та внутрішніх позик, накопичуючи борги. І останнє у результаті виходить значно дорожче. Тому засвоюючи урок щодо дотування, світові лідери-країни-партнери і союзники у цій війні вже нині разом з українським урядом розробляють плани відбудови України попри те, що воєнні дії ще тривають.

Розглянемо хто має бути дотичним до розробки таких планів та їхнього втілення в життя. Наразі нагадуємо, що 21 квітня 2023 року Президент України В. Зеленський підписав наказ про утворення Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Ця рада є консультативно-дорадчим органом, на який покладено обов'язки розробки плану відновлення [1].

Відбудовувати Європу після Другої Світової Війни почали аж через три роки після її завершення. До того життєздатність повоєнної західноєвропейської економіки підтримував імпорт з Північної Америки і субсидії та позики з США та Канади. Так не могло тривати довго, саме тому

розробили план Маршалла - програму технічної і економічної допомоги Європі не лише для підтримки, але й для відновлення економіки [2]. Тому для того щоб не повторяти помилок минулого та збудувати модернову технологічну, конкурентоздатну економіку варто залучити до цього процесу всіх країни-союзники і тому й було створено Національну раду з відновлення України. У Офісі Президента вже є напрацювання до згаданого плану і його презентували у Комітеті з питань економічного розвитку Верховної Ради України 2 травня цього року, але на загал його ще не виносили. Він побудований на таких принципах:

- «повний доступ до ринків ЄС та Великої сімки;
- отримання статусу кандидата, а потім повноправне членство в ЄС;
- побудова економіки на принципах дерегуляції та лібералізації;
- налагодження логістичних маршрутів в західному напрямку;
- перехід від експорту сировини до переробки в тих галузях, які дають найбільшу експортну виручку;
- розвиток вітчизняного військово-промислового комплексу;
- самодостатність в енергетиці досягатиметься збільшенням видобування власного газу та розвитком атомної енергетики;
- кліматична модернізація;
- локалізація не менше 60%» [3].

До складу Національної ради з відновлення України від наслідків війни входять винятково представники Офісу Президента та Уряду, але до робочих підгруп Ради запрошують представників громадськості та міжнародних експертів. Хочеться, щоб влада дослухалася до їхніх порад. І хоча безсумнівно, що війна в Україні - геополітична катастрофа, але з іншого з іншого боку вона відкриває багато можливостей. Серед них: можливість долучити до модернізації і відновлення країни світових експертів різних галузей; залучити національний капітал та збереження громадян – приватних і фізичних осіб; для досліджень та визначення економічної політики держави задіювати економістів світового рівня, щоб розробити модерновий план відновлення України [3].

Урядовий документ пропонує основні принципи, на яких повинно базуватися майбутнє відновлення країни після руйнувань, спричинених нападом росії. А також ним запропоновано 4 етапи дій: один під час бойових дій задля мінімізації збитків і три - власне для поступового відновлення.

Як організаційний механізм відбудови держави експерти пропонують створити Міжнародну агенцію для відбудови України по аналогії з Адміністрацією економічної співпраці (*Economic Cooperation Administration, ECA*), яка адмініструвала План Маршалла для Європи та виконувала схожі функції. На думку урядовців ця агенція має бути поєднаною глибокою співпрацею з ЄС і в той же час - автономно приймати рішення та мати чіткі терміни діяльності. Згадана структура має консультувати Уряд країни в час відновлення і стежити, з огляду на високий рівень корупції, насамперед в

органах влади, щоб гроші йшли за призначенням. Тобто ця агенція існуватиме одночасно з Національною радою, щоб допомагати їй [3].

Які, на думку представників цієї ради та експертів, мають бути шляхи відбудови:

- перед відбудовою необхідно мінімізувати різного роду збитки від війни (релокація бізнесів із зони бойових дій у безпечніші регіони, надати житло для тимчасово переміщених осіб; здійснення усіх заходів, спрямованих на те, щоб люди і підприємства продовжували жити та працювати);

- документування збитків (з одного боку, воно потрібне, щоб притягнути росію до відповідальності за воєнні злочини в міжнародних судах, а з іншого - таке документування допомагає зібрати інформацію про всі руйнування і збитки);

- категоризувати і випрацювати плани для відбудови (в залежності від масштабів руйнувань);

Будь-хто може подати інформацію про шкоду, яку заподіяли Україні та її громадянам російські війська: про руйнування об'єктів інфраструктури, житла, шкіл, мародерство, шкоду для екології та багато іншого. Важливо, щоб зібрану інформацію потім об'єднали в один реєстр, який і будуть використовувати для планування відбудови.

Одразу після завершення воєнних дій необхідно терміново сконцентрувати зусилля на:

- відновленні критичної інфраструктури (електромережі, дороги, залізничне сполучення, газопостачання, водогони, інтернет);

- відбудові шкіл і лікарень, забезпеченні хоча б тимчасовим житлом тих, хто його втратив (тут потрібно буде залучати все ще багато гуманітарної допомоги).

Частково це можна робити і до завершення війни - відновлювати найважливіше на звільнених від окупації територіях [2].

Надалі держава з партнерами мають спрямовувати зусилля на відновлення економіки в цілому і її стабільне зростання. Основні зусилля потрібно зосередити на створенні робочих місць і постійних джерел генерування доходів.

Необхідно швидко приймати програми підтримки і розвитку підприємництва, запровадити виважена фінансову політику, посилити енергетичний сектор. На жаль, у межах повоєнного відновлення України доведеться відбудовувати деякі міста та села практично з нуля. Ця відбудова не має стати сліпим відтворенням зруйнованого, а модерною побудовою сучасних населених пунктів. Адже є можливість застосувати новітні підходи урбаністики і архітектури, щоб зробити українські міста більш зручними та інклюзивними для їхніх мешканців.

Водночас для руху в ЄС нам потрібно буде продовжити реформи, розпочаті до війни і узгодити своє законодавство з європейським. Наприклад, запровадити європейську систему сертифікації, продовжити велику приватизацію, антикорупційну і судову реформи [2].

Виникає риторичне питання - де брати кошти? Урядовці наголошують на можливості фінансування відновлення з усіх можливих джерел. «Українська влада вже створила низку фондів для цього:

- Фонд підтримки малого та середнього бізнесу;
- Фонд підтримки армії;
- Фонд відновлення та трансформації економіки;
- Гуманітарний фонд;
- Фонд обслуговування та погашення державного боргу;
- Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури» [3].

Також власне для відбудови планують створити окремий Фонд відновлення України. На майбутнє усі ці *фонди варто звести в один*. Бо стежити за використанням коштів з 6-7 фондів буде значно складніше - це створить плутанину та корупційні ризики. Тому загальний Фонд відновлення для всіх коштів буде хорошим рішенням.

Про акумулювання коштів для відновлення України почали думати вже й у Європі. Енергетичне співтовариство створило для України Фонд відновлення зруйнованої російською війною енергетичної інфраструктури, донорами якого переважно стануть держави-члени ЄС.

Окрім цього, Євросоюз планує створити спеціальний трастовий фонд для відновлення України, який працюватиме як європейський COVID-фонд.

У наповненні цих фондів Україна сподівається на допомогу країн-партнерів і міжнародних інституцій: Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкції та розвитку. Частину витрат на відновлення можна покрити коштом *арештованих російських активів*, як в Україні, так і у світі. Однак, щоб це сталося, потрібно уможливити це з точки зору законодавства [1-2].

ЄС має вирішити, як законно конфіскувати ці активи, не порушуючи принцип верховенства права. Водночас щодо заморожених активів не завжди можна встановити зв'язок між конкретним активом і, наприклад, чиновником з росії.

Це також питання, яке має вирішити ЄС. Потрібно створити або відкрити (якщо вони є) реєстри бенефіціарної власності і загалом вдосконалити законодавство щодо боротьби з відмиванням грошей. Аналогічну проблему зараз вирішують і в Україні. Ще одне теоретично можливе джерело фінансування - *репарації* від росії. Але про них можна буде говорити лише після перемоги у війні і капітуляції рф, яка має погодитися компенсувати збитки [1-2].

Україна зважає на досвід попередніх воєн XX і XXI століття і думає про відновлення заздалегідь. Йдеться не лише про формування планів і фондів на майбутнє.

Наприклад, відбудова критичної інфраструктури на звільненій від окупації Київщині вже почалася. І це чудово, що влада швидко реагує на виклики, як тільки з'являється можливість. Так мешканці звільнених територій зможуть швидше повернутися додому, швидше почати знову

працювати - швидше відновиться економіка. Однак зараз важливо, щоб це відновлення відбувалося помірковано і прозоро. Тому потрібно, щоб у ці процеси були залучені компетентні експерти і гроші витрачались ефективно. Попри те, що громадський сектор нині активно залучений до підтримки армії та забезпечення гуманітарної допомоги, процес відновлення України - має стати ще одним паралельним фронтом для ГО [3].

Експерти виокремлюють наступні шляхи економічного зростання для побудови успішної економіки :

- у країні має залишатись висока додана вартість і при цьому налагоджувати виробництво з максимальною доданою вартістю;
- дотримання концепція “швидкої держави” - – продовжувати залучати капітал ззовні у вигляді запозичень та грантів та безінфляційна емісія, яку вже застосовували під час пандемії;
- держава має спланувати зональність майбутньої України – де будуть центри економічної активності і довкола цих центрів економічної активності розвивати житло та супутню інфраструктуру;
- дотримуватися принцип людиноцентризму – де люди - головна цінність держави, саме тому треба якомога швидше вирішувати, як створити сприятливі умови для життя людей, котрі залишаються на українських теренах, і як повернути тих, хто виїхав за кордон;
- займатися не відбудовою а будівництвом нового, «варто перекроїти власну державу за кращими стандартами та з урахуванням сучасних тенденцій»;
- в основі плану відновлення має лежати партнерство з країнами G-7 та ЄС в режимі трансферу технологій і доступу до фінансових ресурсів;
- налагодження логістичних маршрутів в західному напрямку. Уряд працює над розширенням їх пропускну здатності, адже наразі через черги на кордоні «Укрзалізниця» уже змушена обмежувати перевезення у напрямку Молдови, Румунії та Угорщини. Відтак – йдеться про отримання статусу кандидата, а потім і повноправне членство в ЄС. Це має забезпечити Україні доступ до структурних фондів Європейського Союзу, що має відіграти важливу роль у повоєнній відбудові [1].

Підсумовуючи: наш підхід до відновлення держави має бути дуже зваженим та раціональним. Важливо розуміти, де найдоцільніше відбудувати, а де модернізувати або ж створити щось зовсім нове, не обмежуючись застарілими поняттями минулого. Водночас маємо напрацювати ефективну стратегію економічного зростання і врахувати можливі виклики майбутнього. Адже від того, наскільки відповідально ми поставимося до своїх рішень зараз, залежить те, якою стане Україна за кілька років. Обговорення відбудови України після війни ведеться все активніше, притому не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Дискусія поживається по мірі того, як зміцнюється переконання у здатності України не лише вистояти, але й відновити контроль над своїми окупованими територіями. Предметнішими стали й пошуки ресурсів для відновлення. У розмовах про джерела

фінансування на Заході усе частіше згадують про конфіскацію російських активів, наразі лише заарештованих.

Список використаних джерел:

1. Булик О. Стратегія відновлення економіки України після війни. Економіка та суспільство. Електронний журнал. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240>.
2. Григоренко Є. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/how-should-ukraine-rebuild-its-economy-and-business-after-the-war.html>.
3. Пилипенко Я. Відбудова України після війни: хто, як і за чий гроші. Економічна правда. 19 травня 2022 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/19/687200>.
4. Шурма Р. Економіка після війни: топгалузі для розвитку України очима ОП. LB.ua. URL: https://lb.ua/economics/2023/07/30/567715_ekonomika_pislya_viyni_topgaluzi.html.

Маслякова Олександра Олександрівна,
*здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D4
«Публічне управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна система загальної середньої освіти України функціонує в умовах безпрецедентних викликів та кризових ситуацій, пов'язаних із повномасштабною військовою агресією російської федерації. Війна суттєво вплинула на всі сфери суспільного життя, зокрема й на освітню галузь, яка змушена адаптуватися до нових умов функціонування та забезпечувати реалізацію конституційного права громадян на освіту, в тому числі і тих, хто перебуває на тимчасово окупованих територіях та за межами країни, в умовах постійних безпекових загроз [2; 3].

Метою статті є дослідження механізмів публічного управління розвитком загальної середньої освіти та визначення основних напрямів їх удосконалення в контексті взаємодії тимчасових органів влади і територіальних громад в умовах дії воєнного стану.

Внаслідок введення воєнного стану в Україні, з метою забезпечення функціонування органів влади, якщо місцеве самоврядування не може виконувати свої обов'язки, самоусунулося, або існує загроза його легітимності

та безпеці, утворено військові адміністрації, до яких перейшли всі функції місцевого самоврядування та виконавчих органів, зокрема й питання реалізації освітньої політики на місцевому рівні.

У сучасній науковій літературі механізми публічного управління розглядаються як сукупність форм, методів, інструментів та засобів впливу суб'єктів управління на суспільні процеси для досягнення визначених цілей. У сфері загальної середньої освіти такі механізми спрямовані на забезпечення доступності та якості освітніх послуг, безпеки, розвиток освітньої інфраструктури, ефективне використання ресурсів та реалізацію державної освітньої політики.

У структурі механізмів публічного управління розвитком загальної середньої освіти доцільно виділити нормативно-правовий, організаційний, фінансово-економічний, кадровий, інформаційно-комунікаційний та безпековий механізми.

Нормативно-правовий механізм забезпечує правове регулювання освітньої діяльності та визначає повноваження суб'єктів управління. Його основу становлять Конституція України, закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», а також нормативно-правові акти, прийняті в умовах воєнного стану.

Організаційний механізм спрямований на координацію діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій та закладів освіти. Особливого значення він набуває в умовах кризових ситуацій, коли необхідно забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень та адаптацію освітнього процесу до змін безпекового середовища.

Фінансово-економічний механізм передбачає забезпечення освітньої сфери необхідними ресурсами через механізми освітньої субвенції, місцевих бюджетів та міжнародної допомоги. За оцінками Світового банку, фінансова спроможність територіальних громад є одним із ключових факторів забезпечення якості освітніх послуг в умовах децентралізації.

Особливу роль в умовах війни відіграє інформаційно-комунікаційний механізм. Перехід до дистанційного та змішаного навчання сприяв активному впровадженню цифрових технологій, електронного документообігу та сучасних платформ управління освітою. За даними OECD, цифровізація стала одним із головних інструментів забезпечення стійкості освітніх систем у кризових умовах [4].

Одним із нових елементів системи управління освітою став безпековий механізм. Його необхідність обумовлена потребою створення безпечного освітнього середовища, організації укриттів, психологічної підтримки учасників освітнього процесу, збереження ментального здоров'я та забезпечення безперервності навчання. У звітах UNESCO та UNICEF наголошується, що безпека учнів і педагогів є визначальною умовою функціонування освітніх систем у надзвичайних ситуаціях [5].

Важливим чинником ефективності механізмів публічного управління освітою є взаємодія органів влади та територіальних громад. Саме партнерство між державою, громадами та закладами освіти дозволяє оперативно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечувати доступність освітніх послуг та підтримувати належний рівень якості освіти. Особливо актуальним це є для громад, які функціонують в умовах тимчасової окупації або розташовані поблизу районів бойових дій.

На думку Добрянської Н.В., усі існуючі на даний час механізми публічного управління освітою в сучасних умовах (нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні та інформаційно-комунікаційні) певною мірою не відповідають громадським запитам та не дають можливості досягнути дієвого публічного управління галуззю освіти [1].

Отже, в умовах воєнного стану система загальної середньої освіти України функціонує під впливом значних безпекових, організаційних та соціально-економічних викликів, що потребує адаптації існуючих механізмів публічного управління до нових умов. Ключовими напрямками удосконалення механізмів публічного управління освітою в сучасних умовах є подальший розвиток цифрових інструментів управління та дистанційної освіти, посилення безпекової складової освітньої політики, забезпечення психологічної підтримки учасників освітнього процесу, підвищення фінансової спроможності громад та розширення механізмів державно-громадського партнерства. Реалізація цих завдань сприятиме підвищенню стійкості освітньої системи громади та створенню передумов для її успішного післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Добрянська Н.В. Класифікація механізмів публічного управління освітою. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2024. Том 35 (74) № 1. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/17.pdf (дата звернення: 30.03.2026).
2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: Законодавство України (дата звернення: 30.03.2026).
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: Закон України «Про освіту» (дата звернення: 30.03.2026).
4. OECD. Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education in a Changing World. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: OECD Education Policy Outlook 2021 (дата звернення: 30.03.2026).
5. UNESCO. Education in Emergencies. Paris : UNESCO, 2021. URL: UNESCO Education in Emergencies (дата звернення: 30.03.2026).

Панасенко Елліна Анатоліївна,
*докторка педагогічних наук, професорка,
завідувачка кафедри практичної психології,*

*ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний
університет»,
(м. Дніпро)*

Березка Софія Вікторівна,
*кандидатка психологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри практичної психології,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний
університет»,
(м. Дніпро)*

Аблашимова Поліна Ігорівна,
*магістр психології, практичний психолог,
Краматорське вище професійне училище,
(м. Краматорськ)*

ПСИХОЛОГІЧНА СЛУЖБА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ПЕРІОДІВ

Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби в системній психологічній підтримці учасників освітнього процесу за умов соціальної нестабільності, воєнних викликів, вимушеного переміщення, інформаційного перевантаження та посилення психоемоційної напруги. У сучасних умовах заклад освіти виконує не лише навчальну, а й важливу підтримувальну функцію, оскільки саме в освітньому середовищі діти, молодь, педагоги й батьки потребують своєчасної допомоги, емоційної стабілізації та профілактики дезадаптації. Психологічна служба постає ключовою ланкою у створенні безпечного, ресурсного й гуманістично орієнтованого освітнього простору, здатного реагувати на кризові стани, конфлікти, тривожність, втрати, стресові реакції та порушення соціальної взаємодії.

Особливого значення набуває системна організація її діяльності, що охоплює психодіагностику, консультування, профілактику, психопросвіту, корекційно-розвиткову роботу та міждисциплінарну взаємодію з педагогами, адміністрацією й родинами здобувачів освіти. Отже, дослідження функціонування психологічної служби закладу освіти в кризові періоди є важливим для обґрунтування ефективних моделей психологічного супроводу, спрямованих на збереження ментального здоров'я, підтримку адаптації, розвиток резильєнтності та забезпечення психологічної безпеки всіх учасників освітнього процесу.

Психологічна служба закладу освіти в умовах кризових періодів набуває особливого значення, оскільки саме освітнє середовище стає одним із провідних просторів підтримки, стабілізації та соціально-психологічного відновлення особистості. В умовах війни, вимушеного переміщення, тривалої

невизначеності, інформаційного перевантаження та зростання психоемоційної напруги учасники освітнього процесу потребують не лише навчальної організації, а й системного психологічного супроводу. Заклад освіти в кризових умовах виконує не тільки освітню, а й захисну, адаптаційну, комунікативну та ресурсну функції. Саме тому діяльність психологічної служби має бути спрямована на збереження ментального здоров'я, профілактику дезадаптації, підтримку емоційної стабільності та формування безпечного освітнього простору.

В. Панок підкреслює, що психологічна служба системи освіти в умовах війни має переорієнтовувати свою діяльність відповідно до нових соціальних і психологічних викликів [1]. Це означає, що традиційні напрями роботи практичного психолога – психодіагностика, консультування, профілактика, просвіта, корекційно-розвиткова діяльність – потребують змістового оновлення з урахуванням кризового контексту. У центрі уваги фахівців мають перебувати емоційні стани здобувачів освіти, педагогів і батьків, їхня здатність адаптуватися до змінених умов життєдіяльності, зберігати навчальну мотивацію, соціальні зв'язки та відчуття психологічної безпеки. Особливої ваги набуває своєчасне виявлення ознак тривожності, виснаження, страху, втрати, дезорієнтації, ізоляції та порушення міжособистісної взаємодії.

Психологічний супровід у кризові періоди має розглядатися як цілісна система професійної допомоги, що поєднує індивідуальну, групову, профілактичну та просвітницьку роботу. І. Періг зазначає, що підтримка ментального здоров'я учасників освітнього процесу потребує комплексного психологічного супроводу, орієнтованого на збереження внутрішніх ресурсів особистості та її здатності до адаптації [2]. Це особливо важливо для закладів вищої освіти, де здобувачі перебувають у процесі професійного становлення, формування життєвих перспектив і особистісної ідентичності. В умовах кризи ці процеси можуть ускладнюватися через тривогу за майбутнє, порушення звичного навчального ритму, досвід втрат, дистанційне навчання або вимушену зміну місця проживання.

Одним із ключових завдань психологічної служби є забезпечення психологічної безпеки освітнього середовища. В. Пісоцький, А. Горянська та В. Гришко розглядають психологічну безпеку як важливу характеристику сучасного освітнього простору, що пов'язана з відчуттям захищеності, прийняття, довіри та можливості конструктивної взаємодії [3]. У кризових умовах психологічна безпека не може бути зведена лише до відсутності конфліктів або формального дотримання правил. Вона передбачає створення такого середовища, у якому здобувач освіти, педагог або батьки мають можливість відкрито говорити про труднощі, отримувати підтримку, не боятися стигматизації та відчувати включеність у спільноту.

У практичній діяльності психологічної служби важливим є поєднання кризового реагування й довготривалого супроводу. Кризове реагування передбачає швидке надання психологічної підтримки в ситуаціях гострого стресу, втрати, панічних реакцій, конфліктів, булінгу, насильства, евакуації

або травматичного досвіду. Водночас довготривалий супровід спрямований на розвиток стресостійкості, резильєнтності, емоційної саморегуляції, комунікативної компетентності й адаптивних стратегій поведінки. Л. Пляка, аналізуючи психологічний супровід здобувачів освіти в умовах війни, акцентує увагу на необхідності системної допомоги, що охоплює підтримку ментального здоров'я, розвиток стресостійкості та формування ресурсів подолання [4].

Психодіагностична діяльність у кризові періоди має бути не формальною, а практично зорієнтованою. Її мета полягає не лише у фіксації рівня тривожності, стресу чи дезадаптації, а й у визначенні груп ризику, ресурсних можливостей особистості та напрямів подальшої допомоги. Важливо, щоб результати психодіагностики використовувалися етично, конфіденційно й не ставали підставою для стигматизації здобувачів освіти. У цьому контексті психологічна служба має виконувати функцію не контролю, а підтримки, допомагаючи кожному учаснику освітнього процесу знайти доступні способи стабілізації й відновлення.

Корекційно-розвиткова робота психологічної служби має бути спрямована на формування навичок емоційної саморегуляції, подолання тривожності, розвиток комунікативної компетентності, ненасильницької взаємодії та стресостійкості. У кризових умовах особливо доцільними є тренінги резильєнтності, заняття з розвитку навичок самодопомоги, групи підтримки, арттерапевтичні та тілесно-орієнтовані практики, вправи на відновлення ресурсу й безпечне вираження емоцій. Такі форми роботи сприяють не лише зниженню напруги, а й відновленню відчуття контролю, активності та причетності до спільноти.

Особливу роль у кризові періоди відіграє психопросвітницька діяльність психологічної служби. Її зміст має бути спрямований на підвищення психологічної обізнаності учасників освітнього процесу щодо природи стресу, кризових реакцій, тривожності, емоційного виснаження, травматичного досвіду та способів самодопомоги. Психопросвіта допомагає нормалізувати природні реакції людини на ненормальні обставини, зменшує страх перед власними переживаннями та формує готовність звертатися по допомогу. Для педагогів вона є важливою умовою розуміння поведінкових змін здобувачів освіти, зниження конфліктності й підтримки психологічно безпечної комунікації.

Консультативний напрям роботи психологічної служби в умовах кризових періодів має охоплювати індивідуальні консультації, сімейне консультування, підтримку педагогів і роботу з адміністрацією закладу освіти. Індивідуальне консультування дає змогу виявити особистісні труднощі, пов'язані з тривожністю, страхами, втратою мотивації, порушенням сну, емоційним виснаженням або проблемами адаптації. Робота з батьками є необхідною для забезпечення єдності психологічної підтримки вдома й у закладі освіти. Консультування педагогів сприяє профілактиці професійного

вигорання, розвитку навичок підтримувального спілкування та формуванню чутливості до кризових проявів у поведінці здобувачів освіти.

Функціонування психологічної служби закладу освіти в кризові періоди неможливе без тісної взаємодії з педагогічним колективом та адміністрацією. Психолог не може бути ізольованим фахівцем, який працює лише з окремими зверненнями. Його діяльність має бути інтегрованою в загальну систему освітнього менеджменту, виховної роботи, профілактики ризиків і підтримки безпечного середовища. Адміністрація закладу освіти має створювати умови для реалізації психологічного супроводу, забезпечувати організаційну підтримку, сприяти міждисциплінарній взаємодії та враховувати рекомендації психологічної служби при ухваленні управлінських рішень.

Окремої уваги потребує проблема кадрового забезпечення психологічної служби закладу освіти, оскільки в умовах кризових періодів саме дефіцит кваліфікованих фахівців істотно ускладнює своєчасність і якість психологічної підтримки учасників освітнього процесу. Зростання кількості запитів, пов'язаних із тривожністю, стресом, втратою, дезадаптацією, конфліктами, професійним вигоранням педагогів і порушенням емоційного благополуччя здобувачів освіти, потребує розширення функціональних можливостей психологічної служби. Водночас на практиці один фахівець часто змушений охоплювати значну кількість здобувачів освіти, педагогів і батьків, що створює ризики формалізації психодіагностичної, консультативної, профілактичної та корекційно-розвиткової роботи. За таких умов важливим завданням адміністрації закладу освіти є не лише організаційна підтримка діяльності практичного психолога, а й створення міждисциплінарної системи допомоги, у якій педагогічні працівники, соціальні педагоги, батьки та зовнішні фахівці можуть взаємодіяти в межах єдиної стратегії психологічного супроводу. Саме тому подолання кадрового дефіциту, підвищення професійної компетентності фахівців і впровадження ефективних моделей командної взаємодії є необхідними умовами результативного функціонування психологічної служби в кризових умовах.

Отже, психологічна служба закладу освіти в умовах кризових періодів є важливою складовою системи збереження ментального здоров'я та психологічної безпеки учасників освітнього процесу. Її діяльність має бути комплексною, гнучкою, етично виваженою та зорієнтованою на реальні потреби здобувачів освіти, педагогів і батьків. Аналіз наукових джерел засвідчує, що в умовах війни психологічна служба має виконувати не лише традиційні функції, а й завдання кризового реагування, психоемоційної стабілізації, профілактики дезадаптації та розвитку резильєнтності. Особливо важливим є створення психологічно безпечного освітнього середовища, у якому підтримка, довіра, прийняття та своєчасна допомога стають основою освітньої взаємодії. Таким чином, ефективна організація роботи психологічної служби в кризові періоди є необхідною умовою збереження психологічного благополуччя, адаптації та особистісного розвитку всіх учасників освітнього процесу.

Список використаних джерел:

1. Панок В. Г. Психологічна служба системи освіти в умовах війни. У: Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung: Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ». Zürich ; Vinnytsia, 2022. С. 169–170. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736384/1/52.pdf>
2. Періг І. М. Психологічний супровід учасників освітнього процесу закладів вищої освіти в контексті підтримки ментального здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2024. Т. 35(74), № 4. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.4/19>. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2024/21.pdf
3. Пісоцький В. П., Горянська А. М., Гришко В. В. Проблема психологічної безпеки освітнього середовища в сучасних умовах. *Габітус*. 2024. Вип. 62. С. 267–271. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2024/62-2024/46.pdf>
4. Пляка Л. В. Психологічний супровід здобувачів освіти в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2025. Т. 36(75), № 1. URL: https://www.psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/1_2025/24.pdf

Петрина Софія Василівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти кафедри менеджменту та
публічного врядування,
Національний університет водного
господарства та природокористування,
(м. Рівне)

Тихончук Леся Хотіївна,
докторка наук з державного управління,
професорка кафедри менеджменту та
публічного врядування,
Національний університет водного
господарства та природокористування,
(м. Рівне)

ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПІДЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Війна в Україні змінила умови та принципи організації роботи публічної влади. Органи місцевого самоврядування перейшли в особливий режим роботи, при цьому продовжуючи виконання власних та делегованих функцій. Відповідальність громад за безпечне та безперебійне функціонування

населених пунктів сприяла швидкому реагуванню на законодавчі зміни в сфері регулювання трудових відносин. Організація трудових відносин в період воєнного стану була першочерговим завданням в громадах на рівні з безпековими заходами.

Трудові відносини регулюються не лише Кодексом законів про працю та Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування», а й спеціальними актами, що діють у період воєнного стану. Правове регулювання трудових відносин у період воєнного стану поєднує гнучкість та адаптивність із збереженням базових соціальних гарантій, а практичні кейси показують, як громади знаходять баланс між потребами оборони та забезпеченням життєдіяльності населення. В процесі даного дослідження виокремлено наступні практичні кейси. Гнучкість в кадровій політиці реалізується шляхом можливого тимчасового переведення працівників на інші посади чи роботу, пов'язану з обороною та забезпеченням життєдіяльності громади. Запроваджуються обмеження та особливі умови в частині скорочення тривалості відпусток, зміні режиму робочого часу, залучення до роботи у вихідні чи святкові дні за потреби. За працівниками органів місцевого самоврядування, призваним на військову службу, зберігається робоче місце та середній заробіток відповідно до законодавства. Працівники апарату органів місцевого самоврядування направлялись на допомогу територіальній обороні для організації пунктів збору гуманітарної допомоги, координація волонтерських ініціатив. Навіть у кризових умовах працівники мають право на оплату праці, соціальний захист та дотримання мінімальних стандартів безпеки. У громадах, що постраждали від бойових дій, працівників відділів культури чи освіти тимчасово переводили до відділів соціального захисту для роботи з внутрішньо переміщеними особами. В умовах повітряних тривог та обмеженого транспортного сполучення органи місцевого самоврядування запроваджували дистанційну роботу або скорочений робочий день.

Органи місцевого самоврядування під час організації роботи персоналу у воєнний час повинні враховувати наступні рекомендації.

Таблиця 1

Гнучкий режим роботи	впроваджувати дистанційні формати, скорочений робочий день або чергування, враховуючи умови безпеки (повітряні тривоги, евакуація)
Виокремлювати пріоритети завдань	визначати критично важливі напрями (соціальний захист, гуманітарна допомога, комунальні послуги) та спрямовуйте туди кадрові ресурси
Тимчасові переведення	використовувати законодавчі можливості для переведення працівників на інші посади чи

	напрямки без втрати соціальних гарантій
Підтримувати мобілізованих	забезпечувати збереження робочих місць і середнього заробітку для співробітників, призваних на військову службу
Комунікація з персоналом	регулярно інформувати працівників про зміни у правовому регулюванні та внутрішні рішення, щоб уникати непорозумінь
Формувати резервні групи	створювати команди, які можуть оперативно замінити основний склад у разі евакуації чи надзвичайної ситуації
Здійснювати психологічну підтримку	організовувати консультації та заходи для зниження стресу серед працівників
Співпрацювати з громадянським суспільством	залучати волонтерів та громадські організації для допомоги у виконанні завдань громади

Таким чином ефективне управління персоналом у воєнний час базується на гнучкості, пріоритетності та підтримці людей, що дозволяє громадам залишатися стійкими навіть у найскладніших умовах.

Дослідження даного напрямку проблематики здійснювали науковці, які звернули увагу на особливості правового регулювання трудових відносин у період воєнного стану. І.Ю. Хомишин розглянув функціонування публічної служби в умовах війни. Ю.І. дослідив адміністративно-правові аспекти проходження служби та дотримання службових обмежень у надзвичайних умовах. Л.М. Корнута висвітлила окремі питання провадження державної служби під час воєнного стану. І.О. Таран та О.В. Плєскун проаналізували зміни у трудових відносинах в Україні в умовах війни.

Нормативною базою дослідження стали акти національного законодавства України, які встановлюють правовий режим воєнного стану та визначають специфіку організації трудових відносин і порядку роботи службовців у цей період.

З початком запровадження воєнного стану, одним з основних законодавчих актів, який врегульовував трудові відносини був Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» прийнятий 15 березня 2022 року. Цей Закон визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами, у

період воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2].

Присутній дефіцит кадрів публічної служби, що загострився в умовах війни, вимагав пошуку невідкладних рішень. рішенням стала спрощена процедура призначення на посади, що забезпечило швидке залучення працівників до виконання завдань і функцій держави.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», що набрав чинності 20 травня 2022 року вніс зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» за допомогою яких врегульовано питання прийняття на посади публічної служби громадян України в період дії воєнного стану. У період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій керівником державної служби або суб'єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом. Підставою прийняття на посаду є подана заява, заповнена особова картка встановленого зразка та документів, що підтверджують у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад. Проте нормативний акт не забезпечує безстрокове призначення на посаду. Натомість, в частині 7 статті 10 законодавцем встановлюється вказівка, яка зобов'язує після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, оголосити конкурс, на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій, на які особи призначені в час дії воєнного стану.

Граничний строк перебування особи на посаді, на яку її призначено, становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Важливо зазначити що, особи, призначені без конкурсного відбору, відповідно до першого абзацу частини 5 статті 10, не можуть бути переведені на інші посади державної служби або посади в органах місцевого самоврядування [3].

Спрощена процедура призначення громадян на посади публічної служби в умовах воєнного стану, стала доцільним інструментом у вирішенні питання кадрових проблем й забезпечення безперебійної роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Без впливу умов воєнного стану не залишилося осторонь й антикорупційне законодавство. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» та «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в

умовах воєнного стану» відтермінували подання декларації передбаченої Законом України «Про запобігання корупції» особами, призначеними у період дії воєнного стану на політичні посади, на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій на три місяці з дня припинення чи скасування воєнного стану. А також для суб'єктів декларування якщо, кінцевий строк подання декларації припадає на період дії воєнного стану відтермінування діє протягом дев'яноста календарних днів з дня його припинення чи скасування. «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» [4, с. 310].

У всіх випадках, коли публічний службовець, що був призначений на посаду державної служби чи посаду в органах місцевого самоврядування в період воєнного стану, не подав у визначені після закінчення такого стану декларацію про майно і доходи, сертифікат володіння державною мовою чи документи для спеціальної перевірки має бути звільнений протягом трьох днів [5, с. 32].

Протягом дії воєнного стану законодавець відтермінував проведення Спеціальної перевірки, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції» та Законом України «Про очищення влади», на три місяці з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Відбулися зміни й у встановленні та обліку часу роботи та часу відпочинку. Стаття 6 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» надає можливість збільшення нормальної тривалості робочого часу до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури, сфері забезпечення життєдіяльності населення [3].

У період дії воєнного стану в Україні з метою належного забезпечення діяльності ОМС на законодавчому рівні було врегульовано ряд проблем та нагальних завдань. Комплектування ОМС, організація їх діяльності, призначення на посади. При тому, що військові адміністрації отримували широке коло повноважень, не відбулося послаблення місцевого самоврядування як форми публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закону України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20>.
3. Про правовий режим воєнного стану Закону України від 12.05.2015 р. № 389-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

4. ХОМИШИН, І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 2023, № 3: С. 308-312.

5. ШОВКУН, Ю. І. Особливості адміністративно-правового регулювання проходження публічної служби та дотримання службових обмежень в умовах воєнного чи іншого надзвичайного стану. 2023, С. 30-36.

Решетило Людмила Анатоліївна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ

Забезпечення соціального захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей є одним із ключових напрямів державної політики України. Умови воєнного стану та особливий період підкреслили значення комплексної системи гарантій, спрямованих на підтримку осіб, які виконують свій конституційний обов'язок щодо захисту Батьківщини. Соціальний захист у цій сфері є не лише проявом вдячності держави за службу, а й важливим чинником підтримання бойового духу, стабільності військового середовища та престижу військової служби.

Важливою складовою системи соціального захисту військовослужбовців є нормативно-правове забезпечення, яке визначає основні гарантії, права та пільги для цієї категорії осіб. Зокрема, законодавством України передбачено надання грошового забезпечення, медичного обслуговування, санаторно-курортного лікування, забезпечення житлом або компенсацією за його оренду, а також пільг у сфері освіти, транспорту та оподаткування [1; 5].

Окрему увагу держава приділяє членам сімей військовослужбовців, особливо у випадках загибелі, поранення чи зникнення безвісти захисника. У таких ситуаціях передбачено виплату одноразової грошової допомоги, призначення пенсій у зв'язку із втратою годувальника, а також надання психологічної підтримки та соціального супроводу [2; 3]. Важливим напрямом є також реабілітація військовослужбовців, які зазнали поранень або отримали інвалідність внаслідок бойових дій, що включає як медичну, так і професійну адаптацію до мирного життя [5].

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток ветеранської політики, яка передбачає створення умов для інтеграції ветеранів у цивільне життя, їх працевлаштування, перекваліфікацію та підтримку підприємницької

діяльності. Значну роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які впроваджують місцеві програми підтримки ветеранів та їхніх родин [7].

Крім того, важливим елементом системи соціального захисту є діяльність спеціалізованих установ та сервісів, зокрема ветеранських просторів, центрів надання адміністративних послуг, а також робота фахівців із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб [6]. Їх діяльність спрямована на оперативне реагування на потреби військовослужбовців і членів їхніх сімей, надання консультацій, допомогу в оформленні документів та отриманні передбачених законодавством пільг і гарантій.

Таким чином, ефективна система соціального захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей є необхідною умовою зміцнення обороноздатності держави, забезпечення соціальної справедливості та формування довіри громадян до державних інституцій. Її подальший розвиток має ґрунтуватися на принципах доступності, адресності, комплексності та своєчасності надання допомоги.

Нормативно-правові засади соціального захисту військовослужбовців

Основним нормативним актом, що визначає правові та соціальні гарантії військовослужбовців, є Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [1].

Крім нього, питання соціального забезпечення регулюються такими документами:

- Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [2];
- Закон України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб» [3];
- Закон України «Про оборону України» [4];
- Конституція України;
- Податковий кодекс України;
- Кодекс законів про працю України.

Положення цих нормативних актів формують цілісну систему соціально-правового захисту, що охоплює сфери грошового, житлового, медичного забезпечення, відпусток, пенсійного забезпечення, одноразових виплат, а також забезпечення пільг для членів сімей військовослужбовців.

Основні соціальні гарантії військовослужбовців

До системи соціальних гарантій належать:

- матеріальне забезпечення виплата грошового утримання, допомог, премій, компенсацій; забезпечення речовим, продовольчим і медичним забезпеченням.[5];
- житлове забезпечення право на отримання службового житла або грошової компенсації за його найм, а також можливість участі у державних житлових програмах [1];

– медичне забезпечення безоплатне лікування, санаторно-курортне оздоровлення, забезпечення медикаментами та профілактикою професійних захворювань.[5];

– відпустки, щорічні, додаткові, соціальні відпустки (у тому числі додаткові гарантії після полону) законодавством передбачена 90-денна додаткова відпустка військовослужбовцям, звільненим з полону, із збереженням грошового забезпечення social.mil.gov.ua. [5];

– право на освіту та пільги при вступі можливість здобуття освіти за рахунок державних коштів (отримання ваучерів на навчання), пільги при вступі для учасників бойових дій і дітей військовослужбовців. [2];

– пенсійне забезпечення встановлення пенсій за вислугу років, за інвалідністю, або у зв'язку із втратою годувальника. [3].

Соціальні гарантії членів сімей військовослужбовців

Члени сімей військовослужбовців користуються низкою державних гарантій, спрямованих на підтримку їхнього матеріального та духовного добробуту. Серед них:

– пільги на комунальні послуги та транспорт користування транспортом, відвідування культурних і освітніх закладів.[2];

– одноразову грошову допомогу у разі загибелі (смерті) військовослужбовця [1];

– пенсію у разі втрати годувальника [3];

– підтримку у працевлаштуванні та збереження робочого місця за членами сім'ї під час проходження служби військовослужбовцем [6];

– державну підтримку дітей військовослужбовців зокрема стипендіальні програми, пільги при вступі до закладів освіти, безкоштовне харчування в навчальних закладах;[2];

– психологічну та правову допомогу та правова допомога членам сімей мобілізованих та загиблих військових.[6].

Проблеми та напрями вдосконалення

Попри нормативне врегулювання, система соціальних гарантій має низку проблем, серед яких:

- недостатній рівень фінансування житлових та медичних програм;

- тривала бюрократична процедура отримання пільг;

- іноді несвоєчасне надання одноразових виплат;

- відсутність повної міжвідомчої координації у сфері соціального забезпечення військовослужбовців [7].

У наукових дослідженнях підкреслюється потреба удосконалення соціального законодавства, зокрема уніфікації норм, що стосуються членів сімей військовослужбовців, адаптації до сучасних умов ведення воєнного стану та забезпечення сталого фінансування.

Таким чином, система соціальних гарантій та пільг для військовослужбовців і членів їхніх сімей є важливою складовою соціальної політики України. Законодавча база створює основу для захисту прав, свобод і гідних умов життя осіб, які стоять на варті безпеки держави. Водночас

подальший розвиток цього напрямку потребує удосконалення механізмів реалізації соціальних норм, розширення цифрових сервісів для обліку пільг і забезпечення прозорого доступу до допомоги. Зміцнення соціальних гарантій військовослужбовців є не лише моральним обов'язком держави, а й елементом національної безпеки, що зміцнює обороноздатність суспільства.

Список використаних джерел:

1. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
3. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Про оборону України : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Соціальні гарантії військовослужбовців ЗСУ та членів їх сімей. Міністерство оборони України, 2025. URL: <https://social.mil.gov.ua>
6. Соціальні гарантії військовослужбовців та членів їх сімей в особливий період.
7. WikiLegalAid, 2025. URL: <https://legalaid.wiki>
8. Сидоренко А. О. Соціальний захист членів сімей військовослужбовців в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення // Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua>
9. Соціальне забезпечення та підтримка військовослужбовців та членів їх сімей : пам'ятка. Міністерство оборони України, 2025. URL: <https://social.mil.gov.ua>

Саєнко Ольга Олександрівна,
*кандидатка економічних наук, доцентка
доцентка кафедра публічної служби
й управління навчальними закладами,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Постановка проблеми. Сучасна архітектура відновлення України після руйнівних наслідків воєнних дій вимагає докорінного переосмислення

моделей економічного та соціального розвитку територіальних громад. У той час як великі урбанізовані центри мають достатній запас інституційної міцності, невеликі міста та селища, віддалені від мегаполісів, стикаються з прогресуючою ерозією людського капіталу. Відсутність «містообразуючих» підприємств, складна логістика та дефіцит високотехнологічних робочих місць зумовлюють міграційні настрої та професійну деградацію населення. У таких умовах виникає нагальна потреба в інституціоналізації нових моделей розвитку, де бізнес-технології виступають не лише джерелом податків, а й інструментом соціальної стабілізації та професійної реабілітації громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному вітчизняному науковому дискурсі спостерігається стійка тенденція до вивчення людського капіталу як домінантного детермінанта регіональної та локальної динаміки. Аналіз праць Н. К. Амеліної, Н. О. Редько та М. К. Жижомі дає підстави стверджувати, що в умовах децентралізації влади саме якісні та кількісні характеристики людського ресурсу справляють визначальний вплив на темпи економічного зростання територій, забезпечуючи їх внутрішню стійкість [1]. Концептуальну спорідненість із цими поглядами демонструє дослідження Ю. С. Блащук, яка розглядає формування людського капіталу крізь призму децентралізаційних трансформацій, трактуючи цей процес як необхідну передумову інституційної спроможності територіальних одиниць [5].

Особливої актуальності в контексті сучасних безпекових викликів набуває позиція В. П. Антонюк та Ю. С. Залознової. Авторки фокусують увагу на деструктивному впливі воєнних дій на процеси відтворення людського потенціалу, кваліфікуючи масштабну втрату кадрового та інтелектуального активу як одну з найсуттєвіших системних загроз для майбутньої повоєнної реконструкції національної економіки [2].

Рівень територіальних громад як базової ланки розвитку детально опрацьовано у працях Д. І. Дзвінчука та О. І. Бурси. Вчені обґрунтовують тезу, згідно з якою людський капітал виступає не лише ресурсом, а визначальним чинником загальної спроможності громад до сталого саморозвитку [8; 9]. Цю парадигму підтримує О. М. Бачинська, позиціонуючи людський потенціал як іманентну основу соціально-економічного поступу локальних територій [4]. Водночас Т. Сокольська та її співавтори акцентують на прикладному значенні інтелектуальних активів у контексті розбудови спроможних об'єднаних територіальних громад (ОТГ), вбачаючи у них ключовий важіль адміністративної та фінансової автономії [16]. Крім того Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України опікується формуванням і реалізацією державної політики у сферах регіонального розвитку, децентралізації, будівництва, житлово-комунального господарства та транспортної інфраструктури України [13].

Інституціоналізація механізмів управління людським капіталом стає центральним об'єктом наукового пошуку Я. М. Кашуби, Л. Т. Шевчук та К. В. Ковальчук. Дослідники наголошують на імперативі модернізації державної та регіональної політики, спрямованої на створення адекватних інструментів

стимулювання розвитку людського потенціалу [12; 18]. Сучасна наукова думка також еволюціонує в напрямі екосистемного аналізу: зокрема, Я. Жидик доводить, що формування розгалуженої підприємницької екосистеми в межах громад є критичним фактором підвищення їхньої міжнародної та внутрішньої конкурентоспроможності [10].

Світова наукова практика, представлена в аналітичних доповідях OECD, World Economic Forum та UNDP, солідаризується з українськими вченими у визнанні людського капіталу стратегічним фактором інноваційного прориву та економічної резілієнтності (стійкості) [21; 22]. Питання адаптивності людського ресурсу до екзогенних шоків та цифровізації, що є вкрай актуальним для сучасного етапу, знаходять своє відображення у працях L. Bezvershenko та інших дослідників, які акцентують на інноваційній складовій розвитку особистості як відповіді на глобальні виклики [21]. Автори наголошують, що в умовах кризи саме якість людського потенціалу визначає життєздатність економічної системи.

Водночас, концепція франчайзингу як методологічного інструменту муніципального розвитку є відносно новою для вітчизняного наукового дискурсу. Окремі аспекти соціального франчайзингу та його потенціал для вирішення суспільних проблем досліджує М. Аровіна [1], вказуючи на можливість поєднання економічної ефективності з високою соціальною відповідальністю. Т. Григоренко аналізує розвиток франчайзингу в Україні в довоєнний період, а також його реалії, особливості та перспективи в умовах воєнного стану [4]. Дослідження І. Язька присвячено аналізу сутності франчайзингу, особливостей його функціонування та правового регулювання в Україні, зокрема як форми партнерства, що дозволяє використовувати готові бізнес-моделі та зменшувати підприємницькі ризики [20]. Питання територіальних стратегій розвитку бізнес-мереж та мінімізації підприємницьких ризиків через франчайзингові моделі активно просуваються експертами «Franchise Capital Ukraine» [18]. Роль закладів вищої освіти (ЗВО) у формуванні підприємницької екосистеми та трансфері знань розглядається у роботах Ж. Дерій [7], І. Свидрук та Коцупей В. [15], де освіта визначається як чинник національної безпеки та інноваційного розвитку.

Проте, незважаючи на значний масив досліджень, методологія комплексного застосування франчайзингу бізнес-процесів як платформи для стратегічного партнерства ЗВО та громад у контексті відновлення людського капіталу залишається недостатньо розробленою.

Метою дослідження є обґрунтування методології впровадження франчайзингу у практику життєдіяльності територіальних громад як інструменту стратегічного партнерства із ЗВО для забезпечення сталого розвитку та збереження людського потенціалу територій.

У роботі використано системний підхід до аналізу потенціалу територій; метод логічного моделювання етапів розвитку бізнес-середовища; інституційний аналіз взаємодії суб'єктів освітнього та економічного просторів,

а також компаративний аналіз організаційних форм підприємництва в умовах воєнного стану.

Як зазначено у Словнику франчайзингу та бізнесу [16] «франшиза – це сформульована та чітко окреслена бізнес-пропозиція від компанії-франчайзера, що містить ноу-хау, торговельну марку, мережеві стандарти та норми».



Рис. 1. Етапи впровадження франчайзингу в громадах*

Першим етапом методології є аналітико-діагностичний, який передбачає комплексне дослідження соціально-економічного стану громади. На цьому

етапі здійснюється оцінка ресурсного потенціалу території (трудового, інфраструктурного, фінансового), аналіз потреб населення, визначення рівня підприємницької активності та виявлення бар'єрів для розвитку бізнесу. Використовуються методи статистичного аналізу, соціологічних опитувань, SWOT-аналізу та картування ресурсів.

Другий етап - стратегічно-проектувальний - спрямований на формування пріоритетних напрямів розвитку бізнесу в громаді. На основі отриманих даних здійснюється відбір видів економічної діяльності, які є доцільними для впровадження через франчайзинг. Важливою складовою є узгодження інтересів стейкхолдерів: органів місцевого самоврядування, бізнесу, закладів вищої освіти та громадськості. На цьому етапі застосовуються методи стратегічного планування, сценарного аналізу та експертного оцінювання.

Третій етап - маркетингово-аналітичний — передбачає дослідження ринку франшиз і відбір оптимальних франчайзингових пропозицій, що відповідають визначеним пріоритетам громади. Аналізуються умови франчайзерів, вимоги до інвестицій, рівень підтримки, репутація бренду та можливості адаптації бізнес-моделі до локальних умов. Використовуються методи порівняльного аналізу та бенчмаркінгу.

Четвертий етап - організаційно-планувальний — полягає у розробці механізмів впровадження франчайзингових бізнес-процесів. Він включає формування територіальної схеми розміщення бізнесів, планування логістики, визначення джерел фінансування та створення інституційної інфраструктури підтримки (консультаційні центри, бізнес-інкубатори, освітні платформи). Значну роль на цьому етапі відіграють заклади вищої освіти, які забезпечують підготовку кадрів і навчання підприємницьким компетентностям.

П'ятий етап — освітньо-адаптаційний — спрямований на підготовку потенційних франчайзі до ведення бізнесу. Він передбачає організацію навчальних програм, тренінгів, менторської підтримки та консультування. Особлива увага приділяється розвитку фінансової грамотності, управлінських навичок і цифрових компетентностей. Використовуються методи неформальної освіти, дуального навчання та практико-орієнтованого підходу.

Шостий етап — імплементаційний — включає безпосереднє відкриття франчайзингових підприємств і запуск бізнес-процесів. На цьому етапі забезпечується юридичний супровід укладання договорів, фінансова підтримка (зокрема через грантові програми), а також організаційна допомога у налагодженні діяльності. Важливим є супровід взаємодії між франчайзером і франчайзі.

Сьомий етап — моніторингово-оцінювальний — передбачає оцінювання ефективності впроваджених бізнес-процесів. Аналізуються економічні показники (прибутковість, зайнятість, податкові надходження), соціальні ефекти (рівень добробуту, інтеграція вразливих груп) та інституційні результати (стійкість партнерств). Застосовуються методи індикативного аналізу, KPI-оцінювання та соціального аудиту.

Завершальний, восьмий етап — інституціоналізаційний — спрямований на закріплення франчайзингових практик у довгостроковій перспективі. Він передбачає формування стабільних партнерських мереж, інтеграцію франчайзингу у стратегії розвитку громад, удосконалення нормативно-правового забезпечення та поширення кращих практик.

Методологія впровадження франчайзингу бізнес-процесів є комплексною системою дій, що поєднує аналітичні, стратегічні, організаційні та освітні компоненти. Її застосування дозволяє забезпечити ефективний розвиток підприємництва в громадах, підвищити їх економічну спроможність і створити умови для відновлення та збереження людського капіталу в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.

Крім того на концептуальному рівні методологія спирається на розуміння франчайзингу як інструменту трансферу апробованих бізнес-моделей, що забезпечує зниження підприємницьких ризиків, прискорення запуску бізнесу та формування стійких економічних зв'язків у громаді. Водночас вона враховує соціальний вимір розвитку, орієнтований на залучення вразливих груп населення та формування людського капіталу. Особливе місце в цій моделі посідає соціальний франчайзинг [3], який дозволяє залучати вразливі категорії населення до суспільно корисної праці. Порівняльна характеристика моделей залучення бізнесу (табл. 1) доводить перевагу саме місцевого франчайзі для розвитку громади.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей розвитку бізнес-простору громади

Критерій	Філія великої корпорації	Місцевий франчайзі (партнер громади)
Спрямування податків	Переважає в бюджет за місцем реєстрації центру	100% у бюджет територіальної громади
Використання кадрів	Залучення персоналу за стандартами мережі	Максимальне працевлаштування місцевих мешканців
Соціальна інтеграція	Стандартні КСВ-програми	Висока залученість у життя громади
Стійкість	Ризик закриття при зміні стратегії центру	Висока стійкість через особисту мотивацію власника

*Джерело: розроблено автором.

Методологія передбачає, що індивідуальний людський капітал кожного жителя є основою капіталу громади. Трансформація мешканця з об'єкта соціальної допомоги в суб'єкт підприємницької діяльності за підтримки ЗВО створює цикл відтворення людського потенціалу. Отже можна запропонувати модель застосування франчайзингу як інструменту стратегічного партнерства закладів вищої освіти і територіальних громад (рис. 2).



Рис. 2. Логіко-структурна модель застосування франчайзингу як інструменту стратегічного партнерства закладів вищої освіти і територіальних громад

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Висновки

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що застосування франчайзингу бізнес-процесів є ефективним інструментом формування стратегічного партнерства між закладами вищої освіти та територіальними громадами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Запропонована методологія має комплексний характер і поєднує аналітичні, стратегічні, організаційні та освітні компоненти, що забезпечує системність впровадження франчайзингових моделей у локальну економіку.

Доведено, що ключову роль у цій моделі відіграють заклади вищої освіти, які виступають центрами експертизи, трансферу знань і формування підприємницьких компетентностей. Їх участь у процесах аналізу попиту, відбору франшиз та підготовки кадрів сприяє зниженню підприємницьких ризиків і підвищенню ефективності запуску бізнесу в громадах.

Встановлено, що франчайзинг забезпечує інтеграцію громад у сучасні бізнес-екосистеми через використання апробованих бізнес-моделей, що особливо важливо для територій із низьким рівнем підприємницької активності. Це створює передумови для активізації економічної діяльності, зростання зайнятості населення та підвищення рівня соціальної згуртованості.

Обґрунтовано, що орієнтація на місцевого франчайзі як партнера громади забезпечує більшу економічну та соціальну віддачу порівняно з філіями великих корпорацій, зокрема за рахунок локалізації податкових надходжень, залучення місцевих кадрів та підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, запропонована модель сприяє трансформації людського капіталу громади, перетворюючи населення з об'єкта соціальної підтримки на активного суб'єкта підприємницької діяльності, що є критично важливим для забезпечення сталого розвитку територій.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення та практичну апробацію запропонованої методології.

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., Жижома 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: 16.02.2026).
3. Аровіна М. П. Перспективи розвитку соціальної франшизи в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-26>
4. 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: 16.02.2026).
5. Блащук Ю. С. Формування людського капіталу в умовах децентралізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 45. С. 112–117.
6. Григоренко Т.М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153>.
7. Дерій Ж. Роль науково-інноваційних екосистем університетів у відбудові та сталому розвитку громад. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. Вип. 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).
8. 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)
9. Дзвінчук Д.І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми правознавства і публічного управління*. 2022. № 2. С. 50–57.
10. 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>
11. Дія. Бізнес : національний проєкт із розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).

- 12.Кашуба Я.М. Інституційне забезпечення розвитку людського капіталу в регіонах України. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. С. 105–110.
- 13.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 09.07.2025).
- 14.Центр економічного відновлення. Аналітичні дослідження. URL: <https://recovery.org.ua> (дата звернення: 16.02.2026).
- 15.Свидрук І., Коцупей В. Роль університетів у розвитку інноваційних підприємницьких екосистем. *Економіка та суспільство*. 2025. (80). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-67>
- 16.Словник франчайзингу та бізнесу. Franchising.ua. URL: <http://surl.li/chsci>(дата звернення: 16.02.2026).
- 17.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>.
- 18.Територіальні стратегії франчайзингу. Franchise Capital Ukraine. URL: <https://franchise-capital.com/> (дата звернення: 14.03.2026).
- 19.Шевчук Л.Т., Ковальчук К.В. Розвиток людського капіталу як передумова соціально-економічного зростання регіонів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 40–45.
- 20.Язько І. Франчайзинг: умови в Україні. Електронний ресурс від 25.11.2020. URL: <http://surl.li/mrnepd> (дата звернення: 16.02.2026).
- 21.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).
- 22.OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine. OECD Publishing. 2018. 120 p.
- 23.United Nations Development Programme. Human Development Report 2020: The Next Frontier – Human Development and the Anthropocene. UNDP. 2020. 412 p.

Сазонова Інна Володимирівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
навчально-науковий інститут бізнесу,
менеджменту і публічного управління,
Державний заклад «Луганський
національний університет

ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У сучасних умовах трансформації публічного управління, що супроводжується реформуванням інституцій, цифровізацією управлінських процесів, децентралізацією влади та необхідністю швидкого прийняття рішень, особливо в умовах воєнного стану, суттєво зростає рівень психоемоційного навантаження на публічних службовців. Постійна робота в умовах невизначеності, кризових ситуацій, обмежених ресурсів та підвищеної відповідальності за результати діяльності сприяє формуванню синдрому професійного вигорання. Це явище негативно впливає не лише на психологічне здоров'я працівників, але й на якість управлінських рішень, ефективність функціонування органів публічної влади, а також рівень довіри громадян до державних інституцій [2].

Проблематика професійного вигорання є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців у галузях психології, менеджменту та публічного управління. У працях науковців обґрунтовано сутність вигорання як синдрому емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності, а також визначено основні чинники його виникнення. Особливу увагу приділено впливу організаційного середовища, управлінських практик і рівня ресурсного забезпечення на психоемоційний стан працівників. Водночас питання інтеграції психологічно орієнтованих інструментів, зокрема арт-терапії, у систему публічного управління залишається недостатньо розробленим і потребує подальшого наукового осмислення [5; 9].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення практичних підходів до використання арт-терапії як ефективного інструменту профілактики та подолання професійного вигорання публічних службовців у системі публічного управління.

Методика дослідження базується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення для опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази, а також соціологічні методи, зокрема анкетування, для виявлення рівня професійного вигорання та визначення його основних чинників серед посадових осіб органів місцевого самоврядування. Використання міждисциплінарного підходу дозволило поєднати управлінський і психологічний аспекти досліджуваної проблеми [8, с. 45].

У ході дослідження встановлено, що ключовими чинниками професійного вигорання публічних службовців є високий рівень відповідальності, інтенсивне комунікаційне навантаження, тривалий стрес, невизначеність умов діяльності та недостатній рівень організаційної

підтримки. Доведено, що застосування арт-терапевтичних практик сприяє зниженню рівня емоційного напруження, відновленню внутрішніх ресурсів особистості, розвитку стресостійкості та покращенню психологічного клімату в колективі. Арт-терапія розглядається як ефективний інструмент, що поєднує діагностичну, профілактичну та корекційну функції у системі управління персоналом [13].

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження арт-терапевтичних підходів у діяльність органів публічної влади та місцевого самоврядування як складової сучасної системи управління людськими ресурсами. Запропоновані підходи можуть бути використані при розробці програм підтримки персоналу, профілактики професійного вигорання, підвищення мотивації та формування сприятливого психологічного середовища в організаціях.

Отже, в умовах сучасних соціально-економічних та політичних трансформацій проблема професійного вигорання набуває особливої актуальності для системи публічного управління. Використання психологічно орієнтованих інструментів, зокрема арт-терапії, сприяє підвищенню ефективності діяльності публічних службовців, зміцненню їх психологічної стійкості та формуванню згуртованих і продуктивних професійних команд. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою комплексних моделей впровадження арт-терапії у систему публічного управління та оцінюванням їх ефективності.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
4. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження КМУ від 21.07.2021 № 831-р.
5. Boiko M. Professional burnout in public administration. Kyiv : NADU, 2020.
6. Serhiohin S. Public service management. Dnipro, 2021.
7. Kravchenko S. Public management. Kyiv, 2021.
8. Sych T. Research methodology in public administration. Poltava, 2023.
9. Maslach C., Leiter M. P. The Truth About Burnout. San Francisco : Jossey-Bass, 1997.
10. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art // Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22(3). P. 309–328.
11. Schaufeli W. B. Burnout: 35 years of research and practice // Career Development International. 2017.
12. OECD. Managing Change in Public Sector Organizations. Paris, 2018.
13. Malchiodi C. Art Therapy and Health Care. New York : Guilford Press, 2012.

Шинкар Дмитро Олегович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливої актуальності набуває проблема збереження професійного здоров'я публічних службовців. Вона істотно загострилася в умовах воєнного стану, коли діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування відбувається в ситуації підвищеного стресу, невизначеності, дефіциту ресурсів і необхідності оперативного реагування на кризові виклики.

Публічні службовці в цих умовах виконують широкий спектр функцій, пов'язаних із наданням адміністративних і соціальних послуг, координацією гуманітарної допомоги, взаємодією з внутрішньо переміщеними особами та забезпеченням життєдіяльності територіальних громад. Така діяльність супроводжується значним емоційним навантаженням, що підвищує ризик розвитку синдрому професійного вигорання, який, відповідно до підходів World Health Organization, є наслідком хронічного стресу на робочому місці та проявляється емоційним виснаженням, деперсоналізацією і зниженням професійної ефективності.

У науковому дискурсі проблема професійного вигорання розглядається як багатовимірне соціально-психологічне явище, що впливає не лише на індивідуальний стан працівника, а й на ефективність функціонування організацій загалом. Дослідження Christina Maslach та Michael P. Leiter доводять, що вигорання виникає внаслідок дисбалансу між професійними вимогами та ресурсами особистості й організації [2; 3].

В українському контексті зазначена проблема набуває додаткової складності у зв'язку з воєнними діями, що спричиняють тривале психоемоційне напруження, професійне перевантаження та обмежені можливості відновлення ресурсів. Особливо це стосується працівників, залучених до гуманітарної діяльності на рівні територіальних громад.

Водночас аналіз сучасних досліджень свідчить, що питання профілактики та подолання професійного вигорання публічних службовців в умовах воєнного стану ще не отримало достатнього наукового опрацювання, особливо в частині узагальнення практичного досвіду діяльності локальних інституцій, зокрема гуманітарних хабів.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного обґрунтування ефективних механізмів профілактики професійного вигорання публічних службовців в умовах воєнного стану, що визначає постановку наукової проблеми та напрями подальшого дослідження.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до проблеми професійного вигорання та обґрунтування ефективних механізмів його профілактики і подолання в діяльності публічних службовців в умовах воєнного стану.

Професійне вигорання є однією з ключових проблем сучасного публічного управління, яка суттєво загострюється в умовах воєнного стану. Згідно з підходом Всесвітньої організації охорони здоров'я, вигорання розглядається як синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, який не був ефективно подоланий [3].

У науковій літературі вигорання трактується як багатовимірне явище, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності. Класичне дослідження Christina Maslach та Michael P. Leiter доводить, що ключовими факторами запобігання вигоранню є підтримка в колективі, баланс навантаження та наявність ресурсів для відновлення [2].

В умовах війни ці фактори набувають критичного значення, особливо для публічних службовців, які працюють із вразливими категоріями населення.

Аналіз наукової літератури дозволяє визначити низку ефективних підходів.

По-перше, важливу роль відіграє командна взаємодія. Взаємна підтримка та розподіл функцій зменшують рівень індивідуального стресу. Це узгоджується з висновками досліджень, які підкреслюють значення соціальної підтримки як ресурсу протидії вигоранню [2].

По-друге, суттєвим є впровадження елементів психосоціальної підтримки. Навіть неформальні практики обговорення складних ситуацій сприяють зниженню емоційного напруження. У вітчизняних дослідженнях також підкреслюється важливість психологічної підтримки як ключового чинника збереження професійного здоров'я [1].

По-третє, ефективною є гнучка організація праці, що дозволяє адаптувати навантаження до умов діяльності та індивідуальних можливостей працівників.

Окрему роль відіграє мотиваційний компонент. Усвідомлення соціальної значущості діяльності підвищує рівень стійкості до стресу, що підтверджується сучасними психологічними дослідженнями [2].

Водночас українські науковці виділяють системні проблеми: високе навантаження, обмежені ресурси та відсутність інституціоналізованих програм профілактики вигорання, недостатня системності у сфері підтримки публічних службовців [1].

Отже, ефективна профілактика професійного вигорання можлива навіть у кризових умовах, однак потребує поєднання організаційних, психологічних і управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Л. М. Професійне вигорання працівників: теорія і практика. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. 256 с.
2. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
3. World Health Organization. (2019). Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases (ICD-11). URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon>

Секція 6: «Взаємодія у сфері освітнього та публічного менеджменту:
український досвід і міжнародні практики»

Горбань Сергій Васильович,
*здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D4
«Публічне управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

**ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
І ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ
СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану проблема формування спроможності територіальних громад набуває особливої актуальності. Саме на рівні громади сьогодні зосереджується значна частина завдань, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності населення, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, організацією освітніх, соціальних і гуманітарних послуг, відновленням інфраструктури, залученням ресурсів та ухваленням рішень у кризових обставинах. У цих умовах спроможність громади доцільно розглядати не лише як сукупність матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів, а як реальну здатність місцевого самоврядування і місцевої спільноти діяти узгоджено, результативно й відповідально в ситуації постійних викликів [3; 2].

Важливого значення у зміцненні такої спроможності набуває взаємодія територіальних громад із закладами вищої освіти. У сучасних умовах заклад вищої освіти виконує не тільки освітню функцію. Він є носієм інтелектуального, наукового, кадрового, аналітичного та інноваційного потенціалу, який може бути використаний для розв'язання актуальних проблем місцевого розвитку [1]. Тому співпраця громади і закладу вищої освіти має розглядатися не як другорядний або ситуативний напрям, а як важлива складова сучасного публічного управління.

Мета тез полягає в обґрунтуванні напрямів формування спроможності територіальних громад шляхом інституціоналізації взаємодії із закладами вищої освіти в умовах воєнного стану. Актуальність цієї проблеми зумовлена потребою переходу від поодиноких контактів до сталої, організаційно оформленої і практично результативної співпраці, яка може дати громаді не разову допомогу, а системну підтримку.

Сучасні територіальні громади функціонують у складному управлінському середовищі. Воєнний стан посилив кадрові проблеми, загострив питання професійної підготовки управлінців, актуалізував необхідність швидкого аналізу локальних ситуацій, підготовки програм

відновлення, пошуку фінансових джерел, налагодження цифрової комунікації з населенням. Багато громад потребують фахового супроводу в підготовці стратегій розвитку, соціальних програм, аналітичних матеріалів, проєктів міжнародної допомоги. За таких умов заклади вищої освіти можуть стати для громад важливими партнерами, здатними поєднувати освітню, дослідницьку, консультативну і проєктну діяльність [2; 3].

Інституціоналізацію взаємодії територіальних громад і закладів вищої освіти доцільно розуміти як перехід від ситуативної співпраці до системних і стійких форм партнерства. Йдеться про таку взаємодію, яка має нормативне оформлення, визначені напрями діяльності, відповідальних учасників, організаційні механізми реалізації та очікувані результати. Саме інституціоналізація робить співпрацю не випадковою, а постійною складовою розвитку громади.

Одним із провідних напрямів такої взаємодії є кадрово-освітній. Заклади вищої освіти можуть забезпечувати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, педагогічних працівників, менеджерів соціальної сфери, фахівців із проєктної діяльності, цифрової трансформації та комунікації. Важливим є також залучення здобувачів вищої освіти до проходження практики, стажування, участі в дослідницьких і соціальних ініціативах у громадах. Це сприяє формуванню кадрового резерву та зміцненню людського потенціалу місцевого розвитку [1].

Не менш важливим є аналітико-консультативний напрям. Заклади вищої освіти мають можливості для проведення досліджень, моніторингу потреб населення, підготовки аналітичних звітів, експертних висновків, оцінювання ризиків, обґрунтування управлінських рішень. У результаті громада отримує не лише загальні рекомендації, а фахово підготовлені матеріали, які можуть бути використані для розроблення місцевих програм і стратегій. Це підвищує якість публічного управління і сприяє більш обґрунтованому плануванню розвитку.

Перспективним є проєктно-грантовий напрям взаємодії. У воєнний і післявоєнний період громади особливо потребують додаткових ресурсів для реалізації програм відновлення, модернізації інфраструктури, розвитку освіти, соціального захисту, культури та цифрових сервісів. Заклади вищої освіти можуть допомагати у підготовці грантових заявок, розробленні концепцій проєктів, збиранні аналітичних даних, міжнародній комунікації, експертному супроводі реалізації ініціатив. Така співпраця посилює спроможність громади не лише реагувати на проблеми, а й діяти на випередження.

Актуальним є також цифрово-комунікаційний напрям. Сучасна громада потребує ефективних інструментів внутрішньої і зовнішньої комунікації, прозорих інформаційних ресурсів, електронних сервісів, платформ громадської участі. Заклади вищої освіти можуть долучатися до створення таких інструментів, до їх методичного супроводу та оцінювання ефективності. В умовах воєнного стану це має особливу цінність, оскільки цифрові рішення підвищують оперативність, доступність і відкритість місцевого управління.

Окремої уваги потребує безпеково-відновлювальний напрям взаємодії. Сьогодні громади мають не лише реагувати на поточні проблеми, а й формувати стратегії стійкості, плани кризового реагування, моделі підтримки постраждалого населення, програми соціальної адаптації та післявоєнної відбудови. Заклади вищої освіти можуть бути центрами розроблення таких рішень, підготовки фахівців для їх реалізації, наукового супроводу відновлювальних процесів [2; 3].

Інституціоналізація взаємодії територіальних громад і закладів вищої освіти потребує відповідного організаційного забезпечення. Йдеться про укладання договорів і меморандумів про співпрацю, створення координаційних рад, спільних робочих груп, дорадчих платформ, визначення спільних програм і форм звітності. Важливо, щоб така співпраця була включена до стратегій розвитку громад, програм соціально-економічного розвитку, планів відновлення та інших управлінських документів [2; 3]. Лише за таких умов вона стає сталою і результативною.

Отже, інституціоналізація взаємодії територіальних громад і закладів вищої освіти є важливим чинником формування спроможності громад в умовах воєнного стану. Її значення полягає у створенні стабільних механізмів кадрової, аналітичної, консультаційної, проєктної 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 [1-4]. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення конкретних моделей такої взаємодії, механізмів її оцінювання та узагальнення успішних практик партнерства громад і закладів вищої освіти.

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. 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: 13.04.2026).
2. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 08.03.2015 № 214 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/214-2015-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2026).
3. 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-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.03.2026).
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 13.03.2026).

Любинець Таїсія Миколаївна,
*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування», навчально-
науковий інститут бізнесу, менеджменту і
публічного управління,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЖИТТЯ ГРОМАДИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВЗАЄМОДІЮ З ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Постановка проблеми. Питання реінтеграції ветеранів і ветеранок російсько-української війни є надзвичайно актуальним для України та потребує консолідації зусиль соціальної, економічної, гуманітарної, військової, технологічної й освітньої сфер з метою забезпечення комплексного та інклюзивного повернення Захисників і Захисниць до цивільного життя з урахуванням їхніх нових потреб.

За даними Єдиного державного реєстру ветеранів війни, станом на 1 січня 2022 р. в Україні налічувалося 851 тис. ветеранів (3% населення) [1]. Упродовж 2022–2023 рр. їх кількість зросла ще на 160 тис., а станом на 1 січня 2025 р. – майже до 1,6 млн осіб [1]. Прогнозується подальше зростання до 4–5 млн осіб [1], що зумовлює необхідність системного та міжсекторального підходу до процесів реінтеграції.

Серед ключових потреб ветеранів домінують матеріальні (50%), медичні (43%), психологічні (28%), задоволення потреби на житло (26%), юридичні (22%) та освітні (6%) [8]. Хоча освітня реінтеграція посідає останню позицію, вона залишається важливим напрямом підтримки.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю посилення ролі освіти як стратегічного інструменту у системі реінтеграції ветеранів через механізми публічного управління.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі механізмів публічного управління та освіти в інтеграції ветеранів у територіальних громадах, аналіз проблем їх реалізації та визначення напрямів удосконалення управлінських і освітніх підходів в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Проблематика інтеграції ветеранів активно досліджується у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі. Зокрема, Ю. Мальований, Ю. Улянич, О. Підлубна досліджують роль державних програм у процесах реінтеграції [6], Т. Семигіна та Т. Столярик – вплив соціальної політики на адаптацію [12; 13], О. Гончаренко – труднощі переходу до цивільного життя [3]. Соціально-

психологічні чинники адаптації розкривають І. Саранча та В. Стасюк [11], потенційні ризики – Ю. Бондаренко і Н. Левицька [2], а проблеми професійної інтеграції – В. Курило [4]. Міжнародний досвід реінтеграції ветеранів та розвитку людського капіталу висвітлено у працях М. Robinson, D. Fleming, K. Goodman [19-24], які розкривають питання ефективності публічного управління, соціальної інтеграції та етичних засад соціальної політики, а також у політичних оглядах J. Smith і T. Brown [25-28], присвячених механізмам працевлаштування та соціальної адаптації ветеранів.

Узагальнення цих досліджень дозволяє виявити прогалини, передусім у поєднанні професійної та психосоціальної інтеграції ветеранів, що актуалізує потребу в комплексних національних програмах. За визначенням Я. Крушельницької, психічна адаптація у сфері праці – це гармонізація особистості з професійним середовищем із збереженням здоров'я та можливістю самореалізації [5].

Міжнародна практика демонструє ефективність системної підтримки: у Канаді ветерани отримують комплексну допомогу через державні програми, у США реалізується The Transition Assistance Program (TAP), спрямована на працевлаштування та освіти, а в Данії розвивається мережа ветеранських центрів і самоврядних ініціатив [7].

В Україні створено Міністерство у справах ветеранів, однак значна частина ветеранів відзначає невідповідність окремих програм їхнім потребам: 57% побоюються труднощів із працевлаштуванням, а 50% потребують перекваліфікації [8].

Отже, зберігається проблема формування цілісної, узгодженої системи інтеграції ветеранів, що поєднує інструменти публічного управління та освіти, що й зумовлює актуальність дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес реінтеграції особи є багатовимірним явищем, що охоплює відновлення її повноцінної участі в суспільному житті після періоду обмеження або втрати соціальних зв'язків. Йдеться не лише про повернення до громади та сім'ї, а й про відновлення соціального статусу, доступу до освіти, праці, медико-психологічної підтримки та реалізацію прав і обов'язків.

Реінтеграція - це складне, багатовимірне явище, яке вимагає цілісного та цілеспрямованого реагування [16].

Реінтеграція Захисників і Захисниць України передбачає їхній перехід від військової служби до цивільного середовища, що супроводжується необхідністю забезпечення зайнятості, стабільного доходу та соціальної включеності. Такий процес є тривалим, не має чітко визначених часових меж і потребує системної підтримки з боку держави та суспільства [15, с.92]. У сучасних умовах він набуває особливого значення як показник рівня розвитку громадянського суспільства та ставлення до осіб, які брали участь у захисті держави.

Одним із ключових елементів такого процесу виступає освітня складова, яка узгоджується з міжнародними підходами, зокрема Ціллю 4 сталого

розвитку ООН [18]. Освітню реінтеграцію доцільно розглядати як інструмент державної політики, що реалізується на різних рівнях управління та передбачає системність, поетапність і міжсекторальну взаємодію [17].

У межах Стратегії ветеранської політики до 2030 року одним із пріоритетів визначено розвиток освітніх і професійних можливостей, що включає забезпечення доступу до формальної та неформальної освіти, підтримку перекваліфікації та сприяння зайнятості [9].

Важливим напрямом є також розвиток інструментів професійної адаптації ветеранів та членів їхніх сімей здійснюється, зокрема шляхом: підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше ступеня (рівня) освіти, отримання другого (магістерського) рівня вищої освіти на основі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Держава визначає механізми фінансування таких програм та процедури їх реалізації [10].

Важливим інструментом цифровізації цих процесів є вебплатформа «е-Ветеран», яка акумулює інформацію про освітні та професійні можливості для ветеранів і членів їхніх сімей, забезпечуючи доступ до державних і недержавних програм підтримки.

Окрім державних механізмів, важливу роль відіграють громадські організації та благодійні фонди, які сприяють освітній і професійній інтеграції ветеранів.

Таким чином, освітня складова реінтеграції виступає одним із ключових інструментів включення ветеранів у соціально-економічне життя громад. Водночас ефективність реалізації відповідних механізмів значною мірою залежить від узгодженості дій суб'єктів публічного управління та розвитку освітнього середовища.

Аналіз практики реалізації механізмів публічного управління та освітніх інструментів у процесах реінтеграції ветеранів і ветеранок російсько-української війни дозволяє виявити низку системних проблем. Зокрема, результати досліджень свідчать про наявність певного рівня незадоволеності ветеранів отриманими послугами у сфері освіти. Так, серед найменш ефективних, на думку опитаних, визначено пільги на навчання та освітні послуги, рівень незадоволеності якими становить по 5% відповідно [11].

Попри відносно невисокі показники, такі результати свідчать не стільки про відсутність запиту, скільки про обмежену доступність, недостатню якість або низьку адаптованість освітніх послуг до потреб ветеранів. Це може вказувати на формальний характер окремих механізмів підтримки, їх недостатню гнучкість та слабку орієнтацію на практичні результати, зокрема у сфері працевлаштування [14].

У цьому контексті актуалізується необхідність перегляду підходів до формування та реалізації освітніх програм, посилення їх практичної спрямованості та забезпечення індивідуалізованого підходу до професійної адаптації ветеранів.

Суттєвим викликом залишається недостатній рівень міжсекторальної координації, що проявляється у відсутності узгоджених дій між органами місцевого самоврядування, службами зайнятості та закладами освіти. У результаті ветерани часто не отримують комплексного супроводу на всіх етапах професійної адаптації.

Проблемним аспектом є також невідповідність освітніх програм потребам ветеранів. Більшість навчальних курсів мають універсальний характер і не враховують попередній досвід або специфіку військової служби. Це призводить до подовження процесу перекваліфікації та зниження мотивації до навчання.

Окремо слід відзначити недостатню інституційну залученість закладів вищої освіти до процесів реінтеграції. Попри значний потенціал, університети не завжди виступають активними суб'єктами реалізації ветеранської політики. Водночас у ряді закладів уже функціонують Центри ветеранського розвитку, які поєднують освітню, консультативну та психологічну підтримку, однак такі практики поки що не набули системного характеру.

Важливою проблемою залишається обмежений доступ ветеранів до інформації про освітні можливості та програми перекваліфікації. Навіть за наявності цифрових платформ частина ветеранів не володіє повною інформацією або не має достатніх навичок користування такими ресурсами, що знижує рівень їх залучення до освітніх програм.

Не менш значущим бар'єром виступають соціальні та професійні стереотипи на ринку праці. На практиці це проявляється у небажанні роботодавців працевлаштовувати ветеранів через упередження щодо їхнього стану або адаптаційних можливостей. Найчастіше такі уявлення пов'язані з очікуванням психологічних труднощів, зокрема проявів посттравматичного стресового розладу чи підвищеної емоційної напруги.

У зв'язку з цим удосконалення механізмів реінтеграції має передбачати посилення міжсекторальної взаємодії, розвиток гнучких і адаптивних освітніх програм, активніше залучення закладів вищої освіти до реалізації ветеранської політики, а також розширення інформаційної підтримки ветеранів. Важливим є впровадження партнерських моделей взаємодії між державою, освітніми установами та роботодавцями, що сприятиме формуванню ефективних траєкторій професійного розвитку.

Окрему увагу доцільно приділити формуванню системи комплексного супроводу ветеранів, яка поєднує освітню, соціальну та психологічну складові. Такий підхід дозволить забезпечити не лише набуття нових професійних компетентностей, але й сприятиме успішній соціальній адаптації та повноцінній інтеграції ветеранів у життя територіальних громад.

Матеріал підготовлено у межах наукового проекту "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. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. М-во у справах ветеранів України : офіц. сайт. URL: <https://data.mva.gov.ua/> (Дата звернення: 28.03.2026).
2. Бондаренко Ю., Левицька Н. Ризики соціальної адаптації ветеранів війни. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2025. Випуск 9, №1. С. 142-154. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38842/vse425-142-154.pdf> (Дата звернення: 28.03.2026).
3. Гончаренко О. Особливості психологічної адаптації військових в умовах несення служби. *Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference «Concepts for the Development of Society's Scientific Potential»*, Prague, Czech Republic, January. 2024. 19–20. (Дата звернення: 27.03.2026).
4. Курило В. І. Професійна адаптація учасників бойових дій: механізми та інституційні аспекти. *Інноваційна професійна освіта*. 2024. Т. 1. № 14. С. 40–42. URL: <https://www.inter-nauka.com> (Дата звернення: 27.03.2026).
5. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: Підруч. Київ : КНЕУ. 2003. 367 с.
6. Мальований М. І., Улянич Ю. В., Підлубна О. Д. Професійна та соціальна адаптація військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Випуск 101, Частина 2. С. 197–207. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/101.2/18.pdf> (Дата звернення: 28.03.2026).
7. На чужих помилках: світовий досвід адаптації ветеранів. URL: <https://tyzhden.ua/na-chuzhykhpomylykakh-svitovyyj-dosvid-adaptatsii-veteraniv/> (Дата звернення: 27.03.2026).
8. Потреби ветеранів і ветеранок. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/RG_Veterans_122025_240.pdf (Дата звернення: 27.03.2026).
9. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 р. № 1209-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhlvalennia-stratehii-veteranskoj-polityky-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-s1209291124> (Дата звернення: 27.03.2026).
10. Професійна адаптація ветеранів і ветеранок, що змінилося. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/profesiyna-adaptatsiya-veteraniv-i-veteranok-scho-zminilosya> (Дата звернення: 27.03.2026).

11. Саранча І., Стасюк В. Соціально-психологічна адаптація учасників бойових дій до мирних умов життя. *Наукові записки Вінницького держ. педуніверситету імені М. Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*. 2022. Вип. 71. С. 127–133. URL: <https://vspu.net/nzped/index.php/nzped/article/view/685> (Дата звернення: 27.03.2026).
12. Семигіна Т. Врятувати світ? Тренди в сучасній соціальній роботі. Матеріали конференції, МЦНД (05.04.2024, Рівне) URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1124> (Дата звернення: 28.03.2026).
13. Семигіна Т., Столярик Т. Лінія розмежування: перейти чи залишитися (інтеграція ветеранського досвіду у соціальну роботу в Україні). Матеріали конференції, МЦНД (23.06.2023, Полтава), С. 86–88. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/630> archive.mcnd.org.ua (Дата звернення: 28.03.2026).
14. Соціальна адаптація ветеранів війни. URL: <https://surl.li/trieak> (Дата звернення: 27.03.2026).
15. Український досвід формування ветеранської політики. Актуальні питання реінтеграції, адаптації, реабілітації ветеранів /Авт. кол. під кер. О. Коляди та Я. Павловського. Простір можливостей, 2024. 99 с. URL: https://restartukraine.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/Doslidzhennya_Ukrayinskyj-dosvid_vetpolityky-1313.pdf?fbclid=IwY2xjawLce0BleHRuA2FlbQIxMABicmlkETE5VV (Дата звернення: 27.03.2026).
16. International Organization for Migration (IOM). Reintegration Handbook: Practical Guidance on the Design, Implementation and Monitoring of Reintegration Assistance. URL: <https://unitedkingdom.iom.int/resources/reintegration-handbook-practical-guidance-design-implementation-and-monitoring-reintegration-assistance> (Дата звернення: 27.03.2026).
17. Global Migration Group (GMG). Issues brief No. 2: Improving the labour market outcomes. URL: <https://doczz.net/doc/8675279/gmg-issues-brief-no.-2-improving-the-labour-market-outco> (Дата звернення: 27.03.2026).
18. United Nations Development Programme. Quality education: Goal 4. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/quality-education> (Дата звернення: 27.03.2026).
19. Robinson M. From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform. London : Routledge, 2015. 214 p.
20. Robinson M. Improving Public Sector Performance through Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2018. 256 p.
21. Fleming T. Adult Education and Social Change. Rotterdam : Sense Publishers, 2011. 198 p.

22. Fleming T., Loxley A., Finnegan F. Access and Participation in Higher Education: Policy and Practice. London : Palgrave Macmillan, 2017. 275 p.
23. Goodman K. W. Ethics, Medicine, and Information Technology: Intelligent Machines and the Transformation of Health Care. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 310 p.
24. Goodman K. W. Public Health Ethics: Key Concepts and Issues in Policy and Practice. New York : Springer, 2015. 289 p.
25. Smith J. Veterans' Reintegration and Public Policy Challenges. Washington : Policy Press, 2016. 180 p.
26. Smith J. Transition from Military to Civilian Life: International Practices. London : Routledge, 2019. 205 p.
27. Brown T. Community-Based Support for Veterans. New York : Springer, 2018. 167 p.
28. Brown T., Smith J. Policy Approaches to Veteran Employment and Social Reintegration. Paris : OECD Publishing, 2020. 190 p.

Неретін Володимир Павлович,
*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності D4 «Публічне
управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний Університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)*

ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Боротьба з корупцією в діяльності публічних службовців є надзвичайно пріоритетним напрямком якому потрібно приділити особливу увагу Українському суспільству. У сучасному світі, в розвинених країнах, забезпечення правосуддя та верховенства права стало ще однією функцією держави.

Проблема протидії корупції є одним із ключових викликів для сучасної України, що зумовлює необхідність створення ефективних механізмів її запобігання та боротьби. Основою для функціонування антикорупційної системи є відповідне законодавство та діяльність спеціалізованих органів, спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності та відповідальності в державному управлінні. Наразі Україна йдучи шляхом Європейської інтеграції дедалі більше впроваджує заходи щодо запобігання та протидії корупції в усіх сферах держави, спрямовуючи як заходи з профілактики корупції, так і заходи боротьби з нею. Подібні ініціативи вживаються і в інших європейських

країнах. Законодавча база України щодо протидії корупції формувалася під впливом міжнародних стандартів і рекомендацій.

Система антикорупційних органів в Україні включає чотири ключові інституції:

1. Національне антикорупційне бюро України – є центральним органом виконавчої влади із спеціальним статусом, на який покладається попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових.

2. Спеціалізована антикорупційна прокуратура забезпечує процесуальне керівництво розслідуваннями НАБУ. Спеціалізована антикорупційна прокуратура підпорядковується заступнику Генерального прокурора – керівнику Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (особі, яка виконує його обов'язки)

3. Національне агентство з питань запобігання корупції - є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику

4. Вищий антикорупційний суд є постійно діючим вищим спеціалізованим судом у системі судоустрою України.

Але, не зважаючи на існуючу систему антикорупційних органів в Україні, протидія корупції залишається одним із найактуальніших викликів для України, адже високий рівень корупції негативно впливає на економічний, соціальний і політичний розвиток держави. Науковці корупційні ризики за ступенем їх поширеності в діяльності публічних службовців розташовують їх в такому порядку: 1) недоброчесність публічних службовців, 2) конфлікт інтересів, 3) неналежний контроль з боку керівників та інше.

Невипадково недоброчесність публічних службовців є ризиком корупції номер один. Етичні та психологічні аспекти, а також соціальні та правові чинники мають значний вплив на доброчесність публічних службовців при виконанні ними своїх обов'язків. Це пов'язано з тим, що державні службовці завжди ґрунтуються на власному досвіді та психологічному ставленні до своєї роботи, а також на особистих переконаннях та особистому соціально-економічному становищі. Крім того, моральні якості, такі як доброчесність (чесність, моральність і гідність), є одним з найважливіших критеріїв, особливо при прийомі на державну службу.

Конфлікт інтересів - це суперечність між приватними інтересами публічного службовця та інтересами служби, що може вплинути на об'єктивність та неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час здійснення службової діяльності. Окрім визначення конфлікту інтересів, професійний кодекс етики публічних службовців повинен містити рекомендації щодо запобігання такому конфлікту інтересів. Наприклад, позбавлення публічних службовців їхніх приватних інтересів, позбавлення чиновників права приймати рішення тощо.

Етика державних службовців є одним із засобів боротьби з корупцією. Корупція зазвичай пов'язана з порушенням закону. Під корупцією розуміють підкуп, зраду і хабарництво державних службовців, політиків і громадських діячів, державних чиновників і бюрократів високого рівня. Для боротьби з цим явищем у державному управлінні необхідно вжити низку заходів, серед яких не останнє місце посідає боротьба з етичною корупцією. Сучасна етика публічної служби зосереджена не лише на боротьбі з корупцією, її вимоги стосуються всіх аспектів професійного життя публічного службовця.

Дослідивши причини прояву корупції та важливість дотримання етичних норм у діяльності публічних службовців, важливо відзначити зростаюче значення діяльності публічних службовців у процесі розбудови правової, демократичної та соціальної держави. Метою змін у публічному управлінні є формування професійних, високоефективних, стабільних та авторитетних державних інституцій, діяльність яких ґрунтується на чітких моральних та професійно-етичних принципах і нормах. Довіра громадян до влади та здатність публічних службовців ефективно та етично виконувати свої суспільні завдання є ключовими факторами продуктивної соціальної взаємодії та конструктивного суспільного розвитку в країні. Усунення корупційних ризиків у діяльності державних службовців має виключити можливість порушення законодавства України, позитивно вплинути на підвищення ефективності роботи державних службовців та сприяти зміцненню їхнього авторитету. Ми погоджуємося з думкою науковців, що в Україні, для ефективної боротьби з корупцією в системі державного управління, потрібна чітка та довгострокова антикорупційна політика з конкретною стратегією, тактикою та заходами. Фундаментом для якісних змін у цій сфері може стати постійне вдосконалення антикорупційного законодавства та дотримання етичних норм у діяльності публічних службовців.

Список використаних джерел:

1. Демчук Т.І. Протидія корупції: ефективність діяльності антикорупційних органів. Актуальні питання юриспруденції. Правова позиція, № 4 (45), 2024 . с.153-156. URL: <https://www.legalposition.umsf.in.ua/archive/2024/4/32.pdf> (дата звернення 03.04.2026)
2. Пашко Л.А. Діалог влади та громадськості. Демократичні стандарти побудови громадянського суспільства: навч.-метод. посіб. Київ: НДЕІ Міністерства економіки України, 2010.
3. Олешко О.М. Удосконалення системи управління конфліктами інтересів на державній службі як необхідний фактор зниження рівня корупції URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/apdy_2017_2_25.pdf (дата звернення: 07.04.2026)

4. Соловйов В. М. Запобігання і протидія корупції в державному управлінні України : монографія. Київ : Ін-т законодавства Верхов. Ради України, 2012.

Сідненко Наталія Петрівна,
секретар Котелевської селищної ради
Полтавського району Полтавської обл.
(м. Полтава)

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ КОТЕЛЕВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ У 2022-2024 РР.

Місцеві бюджети відіграють важливу роль у системі публічних фінансів, забезпечуючи фінансову стабільність держави та органів місцевого самоврядування, а також є інструментом реалізації економічної самостійності територіальних громад, сприяють розвитку інфраструктури та ефективному використанню наявного потенціалу та мобілізації фінансових ресурсів для розв'язання соціально-економічних завдань у відповідних адміністративно-територіальних одиницях. Через місцеві бюджети реалізується значна частина державної політики на місцях, що сприяє забезпеченню базових потреб населення на відповідних територіях.

У 2022–2024 роках місцеві бюджети продемонстрували адаптивність і здатність реалізовувати пріоритетні завдання у кризових умовах, проте зберігаються значні регіональні диспропорції, зумовлені релокацією бізнесу, масовою міграцією населення та руйнуваннями інфраструктури внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України.

Упродовж 2022–2024 років доходи бюджету Котелевської селищної територіальної громади демонстрували поступове зростання — з 182 486,9 тис.грн. у 2022 році до 229 055,3 тис. грн. у 2023 році та до 215 285,3 тис.грн. у 2024 році. А рівень виконання плану за доходами у 2022, 2023 та 2024 роках становив відповідно 105,1 %, 112,9 % та 91,2 %

У 2022 році, попри негативні зміни зовнішніх факторів, пов'язані з воєнним станом, які впливали на виконання дохідної частини бюджету, Котелевська селищна територіальна громада продемонструвала перевиконання планових показників доходів селищного бюджету.

Доходи селищного бюджету без урахування міжбюджетних трансфертів становлять у 2024 році 153 827,5 тис.грн., у 2023 році 187 732,3 тис.грн., у 2022 році 142 765,6 тис.грн.

Обсяг трансфертів до бюджету Котелевської селищної територіальної громади протягом 2022-2024 років збільшувався і складав у 2022 році 39 721,3 тис.грн., у 2023 році – 41 323,0 тис.грн., у 2024 році – 61 457,9 тис. грн.

В структурі доходів загального фонду селищного бюджету у 2024 році займає ПДФО майже 57,8 %, рентна плата за користування надрами 12,3%,

єдиний податок 12,1%, плата за землю 10,5%, акцизний податок 5,6%, плата за ліс 0,4%, податок на нерухоме майно 0,3%. Провівши аналізуючи темпів росту надходження доходів у 2022-2024 роках по видах податків, слід відмітити, що надходження ПДФО склали в абсолютних обсягах: 77 267,0 тис.грн. (2022 рік), 85 971,1 тис.грн. (2023 рік), 82 691,1 тис. грн. (2024 рік). Спад надходжень в 2024 році зумовлено насамперед зарахуванням з 1 жовтня 2023 року до державного бюджету в повному обсязі надходжень ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців.

Водночас, у зв'язку з втратою доходів від ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців, Котелевська селищна територіальна громада за цей період активізувала роботу щодо нарощування доходів селищного бюджету без трансфертів із державного бюджету, насамперед за рахунок єдиного податку, плати за землю та акцизного податку, а також інших неподаткових надходжень.

Динаміка надходжень єдиного податку з фізичних осіб у 2022-2024 роках демонструє стаке зростання. У 2024 році надійшло єдиного податку в обсязі 17 328,1 тис.грн., що на 4 152,6 тис.грн. (+31,5%) більше ніж у 2023 році.

Факторами, що вплинули на ріст єдиного податку є:

припинення застосування з 01 серпня 2023 р. пільгової ставки 2 % для платників єдиного податку третьої групи та повернення до ставок 3 або 5 %;

підвищення з 1 січня 2024 року розміру мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, що використовуються для визначення ставок єдиного податку для платників першої та другої груп;

поступове відновлення діяльності малого бізнесу після різкого зниження економічної активності у 2022 році.

Аналізуючи надходження плати за землю у 2022-2024 роках до селищного бюджету відмічається ріст із року в рік. У 2024 році обсяг плати за землю становив 14 974,1 тис.грн. (+1 295,9 тис.грн. до 2023 року), у 2023 – 13 678,2 тис.грн.(+1 384,0 тис.грн. до 2022 року), у 2022 році – 12 294,2 тис.грн. Ріст спричинено передусім за рахунок збільшення надходжень орендної плати за землю з юридичних та фізичних осіб.

Акцизного податку до селищного бюджету надійшло у 2024 році - 8049,9 тис.грн., що більше ніж у 2023 році на 1 864,2 тис.грн., та на 1 472,9 тис.грн. більше ніж у 2022 році. Факторами, що вплинули на збільшення даного виду податку є :

відновлення ставок акцизного податку на пальне з 01 липня 2023 року та їх подальше підвищення;

збільшення ставок акцизного податку на тютюнові вироби відповідно до щорічних змін Податкового кодексу України.

Обсяг неподаткових надходжень до загального фонду бюджету у 2024 році становив 1 198,7 тис.грн., що на 464,8 тис.грн. (+63,3%) більше ніж у 2023 році.

Питома вага неподаткових надходжень у структурі доходів загального фонду селищного бюджету була незначною (0,4% у 2022 році, 0,5% у 2023 році, 0,8% у 2024 році).

Основними складовими неподаткових надходжень були адміністративні збори та платежі, плата за оренду комунального майна, державне мито, адміністративні штрафи.

Спеціальний фонд бюджету Котелевської селищної територіальної громади формується з власних надходжень бюджетних установ, екологічного податку, цільових фондів, продажу землі, грошових стягнень за шкоду заподіяну навколишньому природньому середовищу. Обсяг спеціального фонду бюджету у 2022 році склав 700,3 тис.грн., у 2023 році – 46 193,7 тис.грн., у 2024 році – 10 923,8 тис.грн. Великий ріст у 2023 році забезпечено за рахунок власних надходжень бюджетних установ, а саме взяттям на облік нормативно грошової оцінки земельних ділянок закладів освіти в сумі 32 994,6 тис.грн. та культури в сумі 756,7 тис.грн.

Для ефективного функціонування бюджетної сфери та життєво необхідних потреб жителів територіальної громади у період воєнного стану наявний фінансовий ресурс дозволив забезпечити:

- своєчасну виплату заробітної плати працівникам бюджетних установ з нарахуваннями;

- оплату за спожиті бюджетними установами та організаціями енергоносії та комунальні послуги;

- оплату видатків на придбання продуктів харчування та медикаментів;

- фінансування інших видатків, що забезпечують виконання бюджетними установами своїх функцій.

Загалом функціональна структура видатків у 2022-2024 роках характеризується зосередженням ресурсів громади на базових, життєво важливих функціях – насамперед у сферах освіти, соціально культурної інфраструктури, соціального захисту та забезпечення населення, виконання загальнодержавних функцій та економічного розвитку.

Найбільший обсяг ресурсів загального фонду бюджету громади за 2022-2024 роки спрямовувався на освіту – 271 462,5 тис.грн. (53,6 % від усіх видатків). Це свідчить про збереження пріоритетності фінансування цієї сфери на місцевому рівні та державної підтримки у межах визначених повноважень для забезпечення безперервного функціонування закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, включаючи оплату праці педагогічного персоналу, організацію харчування та реалізацію освітніх програм.

Вагомими у 2022-2024 роках також були видатки на соціально-культурну сферу 108 293,1 тис.грн. (21,3 %), загальнодержавні функції – 79 036,3 тис.грн. (15,6 %), що охоплюють, зокрема утримання апарату органів місцевого самоврядування, житлово-комунального господарства 28 906,6 тис.грн. (5,7 %), економічну та іншу діяльність 18 907,8 тис.грн. (3,8 %).

Упродовж 2022-2024 років рівень виконання бюджету Котелевської селищної територіальної громади за поточними видатками послідовно зростає 91,6 % у 2022 році до 96,0 % у 2024 році. Найвагомим напрямком поточних видатків залишаються видатки на захищені статті у сумі 404 011,6 тис.грн., що становить 79,7 % від загальної суми видатків.

Поступове зростання капітальних видатків у 2023–2024 роках свідчить про реалізацію заходів із відновлення та модернізації критично важливих об'єктів, а також про посилення стійкості громади в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Ворона П.В., Гошовська В.А., Лопушинський І.П. Місцева влада в країнах пострадянського простору : монографія / За заг. ред. д. держ. упр. П.В. Ворони. Полтава : ПП Шевченко. 2016. 528 с.

2. Гошовська В.А., Ворона П. В. Концептуальні підходи до оцінювання економічної ефективності діяльності органів місцевого самоврядування / В. Гошовська, П. Ворона // Місьцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – 2013. – № 1. – С. 34-38.

3. Котелевська селищна рада. Бюджетна прозорість. URL: <https://kotelevska-gromada.gov.ua/bjudzhethna-prozorist-15-04-12-08-02-2021//>

Солопчук, Ірина Миколаївна,
*здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D4
«Публічне управління та адміністрування»,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Полтава)*

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах України лідерство стало не просто навичкою, а справжнім фактором виживання і розвитку. Через повномасштабну війну з 2022 року, в Україні ідуть швидкі зміни, завдяки блекаутам, проблемам з логістикою, мобілізацією і економічними труднощами [4]. Майже всі компанії мусять постійно адаптуватися (швидко пристосовування) міняти способи роботи, шукати нові ринки, скорочувати витрати чи навіть переїжджати в безпечніші регіони [4]. В дослідженнях можна побачити, що приблизно 70 % таких змін не мають ефективності саме через те, що лідер (керівник) не зміг нормально мотивувати команду чи подолати страх людей перед теперішніми змінами [1]. Лідер в Україні наразі це не просто той, хто роздає накази, а людина, яка допомагає колективу пережити кризу, вірити в завтрашній день і працювати разом. Звичайний менеджмент це про планування, контроль і стабільність, а

лідерство це саме про можливість і бажання запускати зміни, надихати людей і бути з ними в скрутні моменти, як це роблять багато українських керівників уже чотири роки.

Актуальність теми. Особливо гостро це проявляється в регіонах, де бізнес змушений адаптуватися без підтримки великих ринків. Після повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України з 24.02.2022 та введення на території нашої держави воєнного стану [11], бізнес в Україні зіткнувся з важкими і реальними викликами, такими як зруйновані склади, відключення електрики, евакуація працівників, падіння попиту [4]. Але і завдяки саме цим труднощам, багато компаній не просто вижили, а стали сильнішими завдяки хорошому лідерству. Прикладом є така компанія, як "Нова Пошта", яка швидко перебудувала логістику в умовах заблокованих доріг і небезпечних зон, а найголовніше те, що керівники постійно спілкувалися з командою, вводили нові маршрути надавали підтримку працівникам психологічно [3]. В ІТ-секторі (як ЕРАМ Ukraine чи інші компанії) лідери показали приклад стійкості тим як працювали в укриттях, забезпечували генератори і при цьому створювали програми допомоги родинам [3]. На Полтавщині так як і в інших регіонах агробізнес (наприклад, компанії на кшталт МХП) переорієнтувалися на внутрішній ринок, де ввели гнучкі графіки і програми підтримки для працівників, а подякувати за це все треба їх лідерам, які не панікували, а діяли [4;5]. Чимало фермерських господарств і невеликих підприємств з різних, а на сам перед невеликих регіонів, зіткнулися з блекаутами і проблемами з паливом для техніки. Лідери яких, не просто чекали допомоги, а швидко шукали рішення, купували генератори за власні кошти або через гранти, організовували чергування для поливу або доїння, вводили додаткові виплати за роботу в складних умовах і мотивували команду ідеєю "ми тримаємо продовольчу безпеку регіону". Це допомогло не тільки зберегти врожай і робочі місця, а навіть й збільшити постачання на місцеві ринки і магазини, коли великі ланцюги мали перебої. Такі лідери показували приклад тим, що самі працювали вночі, спілкувалися з людьми про ситуацію і робили все, щоб колектив не розпався. **Мета цих тез** — проаналізувати роль лідера в управлінні змінами в українських організаціях під час воєнного стану 2022–2025 років і спробувати зрозуміти, які стилі лідерства найкраще допомагають адаптуватися до кризи на прикладах реальних компаній [1; 3].

Різниця між менеджментом і лідерством особливо помітна саме в умовах війни в Україні. Менеджмент це більш про стабільність і порядок, планування бюджету, контроль за процесами, розподіл завдань, щоб все працювало як годинник навіть у кризі. Як приклад, менеджер в компанії під час блекаутів організовує графіки генераторів, складає звіти і стежить, щоб логістика не зупинилася. А лідерство це більш про людей і зміни, де головним є надихати команду, коли всі вже на межі, коли очі червоні від недосипу, створювати бачення "ми виживемо і станемо сильнішими, бо ми разом", зменшувати страх і чутки, мотивувати не просто виконувати накази, а вірити в спільну мету, в те, що завтра буде краще [1;2;9]. В Україні з 2022 року ми всі

це побачили на власні очі, коли керівник просто каже "працюйте", то можливо команда і буде триматися місяць-два, а коли каже "ми разом переможемо, я з вами, тримайтеся, бо наша перемога залежить від кожного" звісно люди йдуть за ним навіть у темряві, навіть коли страшно. В Україні з 2022 року багато керівників зрозуміли, якщо тільки менеджувати то напевно компанія і може вижити, але не розвиватися. А справжнє лідерство допомагає адаптуватися швидко, як у "Новій Пошті" чи ІТ-компаніях, де лідери не просто контролювали, а були поруч з командою в укриттях, підтримували психологічно, обіймали коли плакали і перетворювали кризу на можливість для нових рішень [3]. Без поєднання менеджменту (порядок) і лідерства (натхнення, віра, людяність) зміни в умовах війни рідко вдаються повністю.

Отже управління змінами це можливість і насамперед бажання організацій планувати, впроваджувати і закріплювати щось нове. Якщо розглянути такі класичні моделі, як у Курта Левіна, то є три етапи: "розморожування" (підготувати людей, зруйнувати старі звички), "зміна" (впровадити нове) і "заморожування" (зробити нове нормою) [7]. А також розглянувши моделі Джона Коттера це 8 кроків, починаючи від створення відчуття "треба діяти терміново" і закінчуючи змінами в культурі компанії [1]. Саме ці моделі в Україні під час війни не просто "працюють на папері", а реально рятують бізнес і людей. Лідери швидко створювали "кризові штаби", щодня розповідали команді, що відбувається, святкували маленькі перемоги (наприклад, успішну доставку вантажу в умовах блекауту) і робили все, щоб зміни стали частиною сьогодення і повсякденності [3].

Тому роль лідера в таких змінах завжди бути опорою для своєї команди. Лідер повинен створити бачення, "ми подолаємо все разом, і будемо кращими", постійно спілкуватися (щоб зменшити чутки і страх), мотивувати людей (навіть коли сам втомлений), забезпечувати ресурси (генератори, тренінги, психологічна допомога тощо) і робити зміни нормою [5]. Саме емоційний інтелект лідера тут стає ключовим, бо треба саме розуміти, коли команда на межі, коли люди вже не витримують, і не просто давати накази, а бути поруч, слухати, обіймати і підтримувати, бо без цього ніякі генератори не врятують. На жаль, саме повномасштабне вторгнення 2022 року змусило нас перейти до таких швидких і прискорених змін, коли Україна опинилася в умовах, де адаптація стала не вибором, а питанням виживання [3]. В українських реаліях 2022–2025 років лідери часто поєднували турботу про людей з швидкими рішеннями. Як приклад, в Vodafone Україна керівниця Ольга Устинова залишалася в країні, щодня була на зв'язку з командою і допомагала адаптуватися до блекаутів, що можливо допомогло зберегти людей і продовжити роботу [3]. Багато ІТ-компаній ввели програми психологічної підтримки і гнучкі графіки, цим лідери показували приклад стійкості і вірили в перемогу, що мотивувало всю команду [3; 10]. Бо коли лідер сам вірить і не здається то й команда теж не здається, навіть коли світло вимкнули, сирена виє, а в серці страх.

Щоб ефективно керувати змінами, лідер обирає стиль управління залежно від ситуації та готовності команди. Одними з класичних є стилі Курта Левіна, такий як, авторитарний (коли треба швидко приймати рішення в кризі, як на початку повномасштабного вторгнення, коли серце в п'ятах і всі чекають хоч якогось "роби так!"), демократичний (обговорювати з командою, коли вже є час хоч трохи видихнути) і ліберальний (давати свободу, коли люди вже звикли до нових умов і самі відчують, що можуть)[7]. Ці стилі особливо добре видно в українській реальності, тоді коли все тільки почалося, потрібен був авторитарний стиль, щоб швидко приймати рішення і не дати паніці все зруйнувати, бо люди стояли і не знали, що робити, а в голові тільки "а що далі?". В Україні авторитарний стиль часто був потрібен у перші місяці 2022 року, коли всі були в шоці, коли руки тряслися, а в очах страх, а потім багато лідерів переходили до демократичного чи підтримуючого і це було як ковток повітря, бо команда починала дихати, відчувати, що її чують, що вона не одна. Саме така гнучкість на відміну від жорсткого контролю, коли всі на межі, до довіри і підтримки, коли вже хочеться плакати від полегшення це і стало запорукою того, що багато компаній не просто вижили, а продовжили рухатися вперед, тримаючись за руки, бо лідер показав: "ми разом, і ми витримаємо".

Інший підхід, це управлінська сітка Блейка і Мутона, де оцінюють турботу про завдання (результати) і про людей (відносини в колективі). Ідеальний баланс 9.9 (максимальна турбота про все), коли і результати на висоті, і люди відчують, що їх люблять і поважають [8]. Але під час війни часто доводилося йти на компроміс, бо коли бомби падають і світло зникає, більше фокусу на завданнях, щоб просто вижити, щоб вантаж поїхав, щоб люди не голодували, щоб бізнес не зупинився назавжди [9]. Водночас серце рвалося піклуватися про людей, бо якщо втратити команду то все, вже ніхто не піде далі. Я бачила, як керівники на Полтавщині буквально розривалися: з одного боку "треба встигнути зібрати врожай, поки не пізно", а з іншого "люди плачуть, бо діти в підвалі сидять, як їм працювати?". І саме в цьому компромісі народжувалася сила, коли лідер не просто наказував "робіть", а сам стояв поруч, казав "тримайтеся, ми разом", обіймав коли плакали, але все одно штовхав вперед, бо знав, якщо зупинимось, «не виживемо». Це не 9.9 з підручника, це 5.5 або навіть 9.1 з серцем, але саме воно тримало компанії на плаву.

Найкраще працює ситуаційне лідерство Херсі і Бланшарда, де стиль залежить від рівня готовності і мотивації команди, бо коли війна, але ж люди різні, хтось у паніці, хтось тримається, хтось уже не може. Якщо люди в шоці чи низька зрілість, це відповідно директивний стиль (чіткі накази, мінімум обговорень, бо часу на розмови просто немає, треба "роби так і все"). Потім йде наставницький (допомагати, пояснювати, бо люди вже трохи оговталися, але ще бояться зробити щось не так), підтримуючий (підбадьорювати, слухати, коли вже хочеться плакати від усього, що відбувається) і делегуючий (коли вже все налагоджено і команда може працювати самостійно, бо вірить у себе і в лідера) [2]. В Україні багато лідерів саме так і адаптувалися. На початку 2022

року приймали жорсткі рішення, бо всі були в шоці, руки тряслися, очі «великі» від страху, а час ішов, і треба було швидко реагувати на кризу, щоб не втратити все. А пізніше надавали більше підтримки, довіри і психологічної допомоги тому що команда вже не витримувала, люди вигорали, плакали по ночах, але коли лідер казав «я з вами, ми разом, давайте говорити, якщо болить» це давало сили вставати і йти далі. Саме ця гнучкість і перехід від «роби як я сказав» до «я тебе чую, ми впораємося» саме це і врятувало багато команд від розпаду.

Також дуже популярний трансформаційний стиль (за Бернардом Бассом) в якому треба надихати команду, стимулювати креативність, давати індивідуальну увагу і формувати віру в спільну мету [6]. Це добре видно в українських ІТ-компаніях, де лідери не просто керували, а мотивували розробляти нові продукти для ЗСУ (наприклад, спеціальне ПЗ для дронів, систем зв'язку чи логістики для фронту), бо там наші хлопці на фронті чекають, а вони сиділи вночі без світла і робили це, щоб наші мали шанс [3; 10]. Вони вселяли віру в перемогу та майбутнє країни, коли всім було страшно, коли хотілося все кинути і просто сховатися, а вони казали "ми робимо це для наших, для дітей, для завтра" і команда вставала і працювала далі. Такі лідери перетворювали кризу на можливість для інновацій і зростання, бо не просто давали завдання, а давали сенс і це було сильніше за будь-які гроші чи накази.

Отже, в Україні особливо під час війни лідер це той, хто не просто керує, а стає опорою для команди в невизначеності. Найефективніші стилі для цього ситуаційний (адаптуватися до моменту) і трансформаційний (надихати на більше) [2; 7]. Українські керівники 2022–2025 років показали неймовірну гнучкість. Вони швидко реагували, піклувалися про людей і вірили в перемогу. Це приклад для всього світу. Щоб бізнес розвивався далі, лідерам варто розвивати емоційний інтелект, вміння спілкуватися і створювати сильні команди, бо саме від цього буде залежати, чи спрацюють і наскільки будуть ефективними зміни [10]. Особливо в Україні зараз важливо, щоб лідери не тільки реагували на кризу, а й думали про майбутнє, що буде після війни. Тому насамперед треба розвивати корпоративну культуру, де люди відчують себе частиною великої справи, проводити тренінги з емоційного інтелекту і вчитися на помилках минулого. Якщо керівники будуть більше слухати команду (а головне ще і чути) і надавати їй більше свободи в стабільніші часи, то компанії стануть не просто виживачами, а справжніми лідерами ринку. Це допоможе не тільки бізнесу, а й усій країні швидше відновитися після війни, зберегти таланти і повернутися до зростання [5;10]. Практичне значення цих висновків полягає в тому, що рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту, гнучкості стилів лідерства і підтримки команди можуть бути застосовані керівниками українських підприємств для підготовки до післявоєнного відновлення і підвищення стійкості бізнесу в майбутніх кризах [10]. Це особливо актуально для регіональних компаній, як на Полтавщині, де лідери вже показали здатність швидко адаптуватися до енергетичних і логістичних

викликів. Бо коли ми разом віримо і тримаємося ми не просто виживемо, ми побудуємо країну, про яку мріяли.

Список використаних джерел:

1. Коттер Дж. Провідні зміни : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
2. Херсі П., Бланшард К. Управління організаційною поведінкою : використання ситуаційного лідерства. Київ, 2008. 368 с.
3. Грушко М. Чому лідерство в Україні змінюється — кейси компаній. 24 Канал. 2026. 11 січня. Режим доступу: https://24tv.ua/chomu-liderstvo-ukrayini-zminuyetsya-keysii-kompaniy_n2987040 (дата звернення: 31.01.2026).
4. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. VoxUkraine. 2025. Режим доступу: <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye> (дата звернення: 31.01.2026).
5. Лідерство в часи війни: як вести за собою в умовах невизначеності? Center for Leadership УКУ. 2025. 14 квітня. Режим доступу: <https://uculeadership.com.ua/blog/liderstvo-v-chasy-vijny-yak-vesty-za-soboyu-v-umovah-nevyznachenosti> (дата звернення: 01.02.2026).
6. Басс Б. М. Лідерство і трансформація : пер. з англ. Київ, 2020. 456 с.
7. Левін К. Динамічна психологія : пер. з нім. Київ : Смысл, 2001. 572 с.
8. Блейк Р., Мутон Дж. Управлінська сітка : ключ до досконалості лідерства. Київ, 2019. 248 с.
9. Лідерство в умовах кризи: український досвід 2022–2025 років. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2025. № 2. С. 45–58.
10. Звіт про адаптацію українського бізнесу до воєнних умов 2024–2025. Міністерство економіки України. Київ, 2025. 112 с.
11. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (чинна редакція). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 21.01.2026).

Плотнікова Катерина Русланівна,
аспірантка Державного закладу
«Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДОСЛІДЖЕННІ ІСТОРИКО-ПЕДАГОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДГОТОВКИ ТРЕНЕРІВ-ВИКЛАДАЧІВ З ВОДНИХ ВИДІВ СПОРТУ

На сучасному етапі розвитку педагогічної науки актуалізується потреба в оновленні інструментарію історико-педагогічних досліджень, зокрема, тих, що стосуються становлення й розвитку професійної підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту. Використання штучного інтелекту в такому науковому пошуку пов'язане з опрацюванням значних масивів джерел, попереднім структуруванням бібліографічних відомостей, пошуком термінологічних змін, зіставленням навчальних планів різних періодів, виявленням повторюваних змістових акцентів у програмах, посібниках і нормативних документах.

Історико-педагогічне вивчення питання підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту передбачає звернення до широкої джерельної бази: навчальних планів, освітніх програм, підручників, посібників, архівних матеріалів, фахової періодики, документів закладів вищої освіти, матеріалів спортивних організацій. Проблема використання штучного інтелекту в історико-педагогічному аналізі має особливе значення для дослідження підготовки фахівців фізичної культури і спорту, оскільки відповідна тематика поєднує освітню, спортивну, організаційну, методичну та джерелознавчу площини.

В аналізі останніх досліджень і публікацій варто виокремити монографію дослідниць О. Башкір, О. Друганової, Л. Зеленської «Історико-педагогічне дослідження: теорія, методологія, технологія». В науковій праці акцентовано увагу на необхідності чіткого визначення об'єкта, предмета, джерельної бази, методів і логіки історико-педагогічного пошуку, що є особливо важливим під час вивчення розвитку професійної підготовки фахівців фізичної культури і спорту [1].

Вартим уваги є навчальний посібник В. Сергієнка «Фізкультурно-спортивна діяльність тренера з виду спорту», у якому розкрито професійні напрями діяльності тренера, організаційно-методичні засади роботи, форми фізкультурно-спортивної діяльності та вимоги до сучасного фахівця. Подані В. Сергієнком міркування становлять цінний внесок у розуміння змісту

тренерської підготовки, дозволяють зіставляти сучасну модель професійної готовності тренера з історичними етапами її формування [3].

Разом із тим, питання використання штучного інтелекту в дослідженні історико-педагогічного розвитку підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту потребує актуалізації.

Метою тез є визначення можливостей використання штучного інтелекту в дослідженні історико-педагогічного розвитку підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту.

У межах заявленої проблеми використання штучного інтелекту доцільно розглядати як допоміжний інструмент історико-педагогічного пошуку, що узгоджується з методологією історико-педагогічного дослідження, у якій провідного значення набувають чітке окреслення джерельної бази, послідовність аналізу, зіставлення фактів і відповідальність дослідника за інтерпретацію педагогічних явищ.

Визначимо основні напрямки використання штучного інтелекту в дослідженні історико-педагогічного розвитку підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту. *Перший напрям* – джерелознавчо-пошуковий. Він охоплює виявлення, попереднє впорядкування й опис джерел, що відображають розвиток підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту: навчальних планів, освітніх програм, програм дисциплін, посібників, архівних матеріалів, фахової періодики, документів кафедр і спортивних організацій. Штучний інтелект у цьому напрямі може допомагати швидше знаходити повторювані бібліографічні відомості, групувати джерела за хронологією, типом документа, установою, видом водного спорту та змістовою належністю, проте не має підміняти критичну перевірку походження й достовірності матеріалів [1].

У зазначеному джерелознавчо-пошуковому напрямі окремого значення набуває оцифрування рукописних, сканованих і малодоступних матеріалів. Праця А. Тіхонюк і А. Рабус засвідчує перспективність ШІ-орієнтованих моделей для розпізнавання українських рукописних текстів, що відкриває можливості для введення до наукового обігу конспектів, протоколів, навчальних програм, архівних довідок і методичних матеріалів, які раніше залишалися поза активним дослідницьким використанням [5].

Другий напрям – змістовно-аналітичний. Його сутність полягає у виявленні змін у структурі та змісті підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту в різні історичні періоди. ШІ може бути корисним для попереднього зіставлення навчальних планів, визначення частотності ключових понять, простеження появи нових тематичних блоків, порівняння співвідношення теоретичної, практичної, методичної, оздоровчої та безпекової підготовки, однак остаточне пояснення цих змін має залишатися результатом авторського наукового аналізу.

У цьому напрямі ШІ може використовуватися для виявлення термінологічних змін, що супроводжували розвиток підготовки тренерів-викладачів: від опису окремих умінь і технічних дій до комплексного

розуміння професійних компетентностей, педагогічних функцій, оздоровчої спрямованості та організації навчально-тренувального процесу. Значущою вважаємо позицію В. Сергієнка, який розкриває діяльність тренера з виду спорту як поєднання навчально-тренувальних, організаційних, виховних, оздоровчих і методичних функцій [3].

Змістовно-аналітичний напрям надає змогу простежити, як у підготовці фахівців з водних видів спорту змінювалися акценти щодо техніки плавання, методики навчання, безпеки у водному середовищі, організації занять і професійної готовності майбутнього тренера-викладача [2].

Третій напрям – цифрово-етичний. Він пов'язаний із визначенням меж, правил і відповідальності використання ІІІ в історико-педагогічному дослідженні. Застосування генеративних інструментів не повинно зводитися до автоматичного створення тексту, механічного добору джерел або некритичного узагальнення інформації, адже дослідник має перевіряти факти, фіксувати роль цифрових інструментів, дотримуватися академічної доброчесності й зберігати авторську відповідальність за науковий результат [4].

Цифрово-етичний напрям також передбачає створення допоміжного масиву джерел з історії підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту. Зазначений напрям може містити оцифровані програми дисциплін, посібники, навчальні плани, матеріали спортивних організацій, архівні документи та аналітичні нотатки, згруповані за періодами, установами й змістовими ознаками. Разом із тим, його формування потребує прозорих правил добору, опису, збереження й цитування матеріалів, оскільки цифрове впорядкування джерел не усуває необхідності їх історико-педагогічної верифікації [1].

Отже, три окреслені напрями надають змогу впорядкувати можливості використання ІІІ в дослідженні історико-педагогічного розвитку підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту, де ІІІ виконує допоміжну, аналітико-організаційну й технічну функції, тоді як змістове пояснення історико-педагогічних змін, визначення тенденцій і формулювання наукових висновків залишаються сферою відповідальності дослідника. Використання ІІІ в дослідженні історико-педагогічного розвитку підготовки тренерів-викладачів з водних видів спорту є перспективним за умови його методологічно виваженого й доброчесного застосування. Найбільш обґрунтованими є наступні особливості трьох напрямів такої роботи: джерелознавчо-пошуковий, що забезпечує виявлення, оцифрування й попередню систематизацію матеріалів; змістовно-аналітичний, спрямований на зіставлення навчальних планів, програм і методичних джерел різних періодів; цифрово-етичний, який визначає межі використання ІІІ, правила перевірки результатів і відповідальність дослідника. ІІІ не замінює історико-педагогічний аналіз, а розширює його інструментарій, допомагаючи працювати з великими масивами джерел, виявляти термінологічні й змістові зміни, уточнювати періодизацію та формувати цифровий масив матеріалів.

Перспективи подальших наукових розвідок убачаємо в розробленні алгоритму безпечного, прозорого й академічно доброчесного використання ШІ для аналізу архівних джерел з історії професійної підготовки фахівців фізичної культури і спорту.

Список використаних джерел:

1. Башкір О. І., Друганова О. М., Зеленська Л. Д. Історико-педагогічне дослідження: теорія, методологія, технологія : монографія. Київ : Інтерсервіс, 2025. 150 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/58507783-e573-4acc-9379-3c2f20d17d64/content>
2. Ворона В. В., Заяц С. В. Плавання : навч. посібн. для студентів закладів вищої освіти спеціальності «017 Фізична культура і спорт». Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 167 с. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/13533>
3. Сергієнко В. М. Фізкультурно-спортивна діяльність тренера з виду спорту : навч. посібн. Суми : Сумський державний університет, 2022. 184 с. URL: <https://sport.med.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/Сергієнко-В.М.-2022-Навчальний-посібник-Фізкультурно-спортивна-діяльність-тренера-з-виду-спорту.pdf>
4. Miao F., Holmes W. Guidance for Generative AI in Education and Research. Paris : UNESCO, 2023. 44 p. DOI: <https://doi.org/10.54675/EWZM9535>
5. Tikhonov A., Rabus A. Handwritten Text Recognition of Ukrainian Manuscripts in the 21st Century: Possibilities, Challenges, and the Future of the First Generic AI-based Model. *Kyiv-Mohyla Humanities Journal*. 2024. Vol. 11. P. 226–247. DOI: <https://doi.org/10.18523/2313-4895.11.2024.226-247>

Сидоренко Сергій Юрійович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»,
(м. Лубни)

ІНТЕГРАЦІЯ LMS У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сучасні трансформаційні процеси в освіті України відбуваються в умовах одночасного впливу глобальної цифровізації, євроінтеграційних змін та викликів воєнного стану. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління закладами освіти через

впровадження цифрових інструментів, зокрема систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS).

Традиційно LMS розглядалися як інструмент підтримки освітнього процесу, орієнтований на організацію навчального контенту, комунікацію між учасниками освітнього процесу та контроль результатів навчання. Проте сучасні підходи до цифрової трансформації освіти свідчать про суттєве розширення функціоналу LMS, які поступово трансформуються у комплексні системи управління освітньою діяльністю [1].

У сучасних умовах LMS виступають не лише як технологічний інструмент, а як стратегічний елемент управління закладом освіти. Вони забезпечують інтеграцію освітніх, адміністративних та аналітичних процесів у єдиному цифровому середовищі. Це дозволяє здійснювати оперативний моніторинг освітньої діяльності, аналізувати результати навчання, прогнозувати освітні траєкторії здобувачів освіти та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних [2].

Інтеграція LMS у систему управління закладами професійної освіти є особливо важливою, оскільки такі заклади функціонують у тісному зв'язку з ринком праці та потребують гнучкого реагування на зміни у професійних стандартах. Використання LMS дозволяє забезпечити адаптивність освітніх програм, швидке оновлення навчального контенту та ефективну взаємодію з роботодавцями.

Одним із ключових аспектів інтеграції LMS є формування цифрової освітньої екосистеми закладу освіти. Така екосистема передбачає об'єднання різноманітних цифрових сервісів, платформ і інструментів у єдине інформаційне середовище. LMS у цьому випадку виконують роль центрального інтеграційного ядра, що забезпечує узгодженість функціонування всіх компонентів системи [3].

Цифрова освітня екосистема включає не лише LMS, але й системи електронного документообігу, комунікаційні платформи, аналітичні інструменти, сервіси дистанційного навчання, а також спеціалізовані програмні рішення. Інтеграція цих компонентів дозволяє створити цілісне середовище управління освітнім процесом, у якому всі дані взаємопов'язані та доступні для аналізу.

Практика впровадження цифрових рішень у закладах професійної освіти свідчить, що ефективність LMS значно підвищується за умови їх адаптації до конкретних потреб закладу. Використання локальних цифрових розробок, створених безпосередньо в освітньому середовищі, дозволяє врахувати специфіку організації освітнього процесу, особливості контингенту здобувачів освіти та регіональні умови функціонування.

Зокрема, інтеграція LMS із додатковими цифровими сервісами, такими як системи автоматизованого оповіщення, мобільні додатки або платформи для неформального навчання, дозволяє розширити функціональні можливості цифрової екосистеми. Це забезпечує більш ефективну комунікацію,

оперативне реагування на зовнішні виклики та підвищення рівня безпеки освітнього середовища.

Важливим напрямом розвитку LMS є впровадження технологій штучного інтелекту. Використання AI у LMS дозволяє автоматизувати процеси оцінювання, здійснювати аналіз великих обсягів освітніх даних, формувати індивідуальні рекомендації для здобувачів освіти та прогнозувати результати навчання. Це створює передумови для переходу до персоналізованого навчання та підвищення ефективності освітнього процесу [4].

Особливої уваги заслуговує роль LMS у розвитку людського капіталу. Цифрові освітні середовища сприяють формуванню ключових компетентностей XXI століття, зокрема цифрової грамотності, критичного мислення, здатності до самоосвіти та адаптивності. В умовах швидких технологічних змін саме ці компетентності стають визначальними для професійної успішності особистості.

Інтеграція LMS у систему управління освітою також сприяє підвищенню прозорості та ефективності управлінських процесів. Завдяки використанню аналітичних інструментів керівництво закладу освіти отримує можливість здійснювати об'єктивну оцінку результатів діяльності, визначати проблемні зони та розробляти стратегічні рішення щодо розвитку закладу.

Разом з тим, процес впровадження LMS супроводжується низкою викликів. Серед них можна виділити недостатній рівень цифрової компетентності педагогічних працівників, опір змінам, обмеженість фінансових ресурсів, а також відсутність чітких стратегій цифрової трансформації на рівні окремих закладів освіти. Подолання цих викликів потребує системного підходу, що передбачає поєднання організаційних, технологічних та педагогічних рішень.

Важливим аспектом є підвищення кваліфікації педагогічних працівників у сфері цифрових технологій. Формування цифрової культури педагогів є необхідною умовою ефективного використання LMS та інших цифрових інструментів. Крім того, важливим є створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності в закладах освіти.

Таким чином, інтеграція LMS у систему управління закладами професійної освіти є складним багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, організаційні та педагогічні аспекти. Вона виступає важливим чинником цифрової трансформації освіти, підвищення якості освітніх послуг та розвитку людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробкою моделей інтеграції LMS у цифрові освітні екосистеми, визначенням показників ефективності їх використання, а також дослідженням впливу цифрових технологій на управління закладами освіти в умовах післявоєнної відбудови України.

Список використаних джерел:

European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. URL: <https://education.ec.europa.eu> (дата звернення: 15.03.2026).

OECD. Digital Education Outlook 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 15.03.2026).

World Bank. Data for Better Lives. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 15.03.2026).

Holmes W., Bialik M., Fadel C. Artificial Intelligence in Education. Boston: Center for Curriculum Redesign, 2019.

Наукове видання

**«КОНТЕКСТИ ТВОРЧОСТІ ЄВГЕНА МИКОЛАЙОВИЧА ХРИКОВА:
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО ТА ПУБЛІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

*Матеріали II Міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова
03 квітня 2026 року, м. Полтава*

Комп'ютерна верстка – Є.В. Іванов