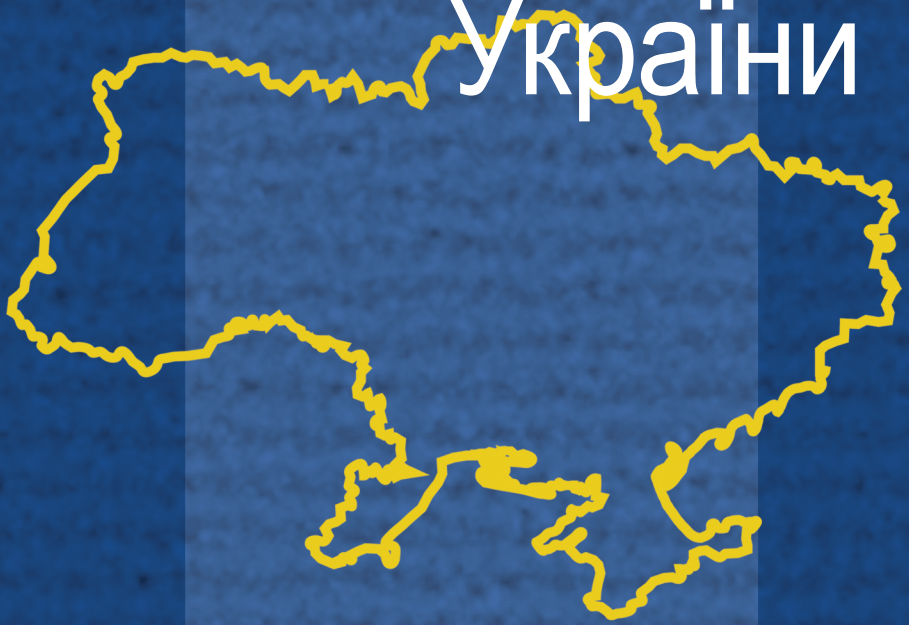
НАУКОВІ ПРАЦІ
2025
МАУП
Випуск 1(48)

Проблеми модернізації України



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ISSN 3083-6557 print

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Проблеми модернізації України

Випуск 1 (48), 2025

Київ
2025

УДК 330-339; 321.7; 159.9
М58

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 4 від 28.05.2025)

Редакційна колегія:
С. В. Храпатий (голова), д-р фіз.-мат. наук, проф.
І. А. Семенець-Орлова, д-р наук з держ. упр., проф.
Я. М. Раєвська, д-р психол. наук, проф.
С. О. Лисенко, д-р юрид. наук, проф.
А. І. Федосов, д-р мед. наук, проф.
М. І. Зубрицький, д-р. юрид. наук
О. М. Гордієнко, канд. техн. наук
В. І. Меджебель (*Чуєнко*), канд. юрид. наук
Л. М. Крива, канд. істор. наук
І. М. Капеліста (виконавчий редактор), канд. наук з держ. упр.
Є. Я. Черняк

Матеріали подано в авторській редакції.
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Міжрегіональна Академія управління персоналом.
М58 Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 686 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику висвітлено матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 20–22 травня 2025 р.).

Наведено тези доповідей учасників науково-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модернізаційних процесів.

Видається з 2001 року.
Періодичність: 1 раз на квартал.
Засновник: *ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом".*
УДК 330-339; 321.7; 159.9

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2025

ЗМІСТ

X МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

“Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності”

(*20–22 травня 2025 р.*)

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

І. А. Семенець-Орлова
Розбудова системи медичного забезпечення військовослужбовців та ветеранів ЗСУ: управлінський аспект *23*

І. М. Капеліста
Вплив російсько-української війни на сталий розвиток, продовольчу безпеку та управління аграрним сектором України. *26*

Г. О. Кузьменко
Кадровий голод в Україні під час повномасштабного вторгнення *28*

А. В. Мойсіяха
Національна ідентичність крізь призму воєнної риторики *29*

Г. А. Братусь, Д. С. Шестаков
Сутність конфліктів та шляхи їх вирішення *32*

К. Є. Ганганов
Аутсорсинг — офшоринг, ніершоринг та оншоринг: що потрібно знати про глобальний вибір локацій для бізнесу *34*

О. А. Рябикін
Господарське право в діяльності управління відходами в Україні з погляду на чинне законодавство *37*

О. В. Приймак
Порівняння ефективності управління в публічному та приватному секторах, та їх відмінності *40*

Л. В. Романова, Н. А. Самсонова
Партнерство як сучасна модель розвитку бізнесу *43*

М. Д. Сич
Актуальні проблеми правового регулювання договірних відносин у сфері господарювання в умовах ринкової економіки України під час воєнного стану *45*

О. Д. Гудзинський, М. О. Жуковський
Інтелектуально-креативний потенціал менеджменту бізнесових соціально-економічних систем 48

О. А. Сливка
Нові тренди та виклики ринку праці України 49

Т. Ю. Яременко
Організаційно-правові засади державного управління у сфері надання соціальних послуг населенню 52

М. П. Бачинський
Цифрові виклики та управлінські механізми забезпечення якості освіти: формування стійкої освітньої системи 54

Л. О. Карбовська, С. В. Скрипцов
Управління побутовими відходами для забезпечення сталого розвитку 57

Н. Й. Радіонова
Імплементація штучного інтелекту в механізм управління розвитком публічного сектору: міжнародно-правовий досвід та вітчизняна практика 59

О. О. Божко
Організація рекреаційного туризму в Україні через співпрацю з місцевими громадами 61

К. Г. Кононенко
Туризм для всіх: інклюзивний підхід у новій соціальній реальності 63

О. О. Кіндрат
Роль державно-приватного партнерства у вирішенні трилеми сфери енергетики — безпека, доступність і сталий розвиток 66

Г. В. Джегур
Цифровізація як каталізатор соціально-економічного розвитку громад 69

М. В. Оліховська, В. Я. Оліховський
Система управління підприємством та інноваційні напрями її раціоналізації 71

Л. В. Беззубко, Б. І. Беззубко
Напрями вдосконалення методичних підходів до розробки стратегій відновлення 74

В. В. Круглов
Розвиток партнерства публічного та приватного секторів для підвищення ефективності публічного управління 76

Б. В. Бешлей
Сучасні концепції облікового забезпечення управління збутовою діяльністю дистриб'юторських підприємств 78

Д. С. Бородавко
Управління туристичними підприємствами України та шляхи удосконалення 80

І. Г. Сопроненков
Соціальне партнерство: дієвий механізм ефективної взаємодії бізнесу та влади 83

С. О. Дегтярьов
Механізми адаптації економічної безпеки підприємств до викликів Індустрії 4.0 в контексті національної стійкості 85

В. Р. Пліско
Розвиток кадрового потенціалу підприємства як фактор зміцнення національної стійкості 87

А. В. Зеркаль, Є. С. Щербаха
Перспективи розвитку управління персоналом у системі державної служби України 89

О. З. Томашівський, Я. А. Остапчук
Організація фінансового менеджменту в організації 91

М. М. Кривоберець, М. І. Башинська
Повоєнні трансформації туризму та рекреаційної сфери: виклики та можливості 96

М. В. Оліховська, І. В. Варгас
Шляхи раціоналізації та удосконалення системи менеджменту 98

М. О. Томашівський, Т. В. Сердюк
Інноваційні підходи до управління підприємством 101

С. С. Кривошея
Вплив воєнного стану на укладання, зміну та виконання господарських договорів 106

А. С. Філімонова
Відповідальність у сфері господарювання та вирішення господарських спорів у воєнний час 108

О. В. Сичов
Роль інноваційного потенціалу та економічної стабільності ЄС у модернізації української економіки 110

І. С. Пуголовко
Використання сучасних аналітичних інструментів у податковому адмініструванні великих платників податків 112

М. М. Махиня
Розвиток механізмів управління у публічному і приватному секторах для забезпечення національної стійкості 114

О. О. Салюк-Кравченко
Розвиток механізмів публічного управління в енергетиці як елемент забезпечення національної стійкості держави 117

Д. С. Третяк
Вплив емоційного інтелекту менеджера на ефективність рішень у турбулентному середовищі *119*

О. З. Томашівський, Ю. М. Томашевський
Формування та реалізація маркетингової стратегії фірми з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів *122*

І. О. Кравцова, К. В. Ярошенко
Стратегії цінового стимулювання ювелірних брендів на локальному ринку (на прикладі м. Кременчук) *125*

К. В. Ярошенко, І. О. Кравцова
Аналіз застосування знижок українських ювелірних брендів у м. Кременчук .. *128*

В. В. Жук
Формування стратегії розвитку ІТ-підприємств на основі динаміки конкурентного середовища *130*

Д. О. Халангот, О. О. Бондаренко
Цифрова трансформація як інструмент підвищення національної стійкості: публічне та приватне управління *132*

О. І. Атаманчук
Нематеріальна мотивація працівників та її вплив на продуктивність праці *134*

Д. О. Шевченко
Аналіз впливу на бізнес як ключовий інструмент забезпечення безперервності діяльності організацій в умовах війни та нестабільності *136*

Т. П. Хвесик
Історико-культурний туристичний потенціал Греції, використання для міжнародного туризму *139*

Н. В. Крошка
Механізми взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування на регіональному (місцевому) рівні *141*

А. І. Сагач, К. В. Бондаревська
Соціальні ризики на ринку праці: виклики для роботодавців і працівників *143*

Р. В. Хабусєв
Цифрові технології як інструмент удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства *146*

І. І. Костецька, О. В. Ткаченко
Професійна компетентність бухгалтера та кодекс етики аудитора *149*

Г. М. Чернявський
Потенціал компаній з управління активами у забезпеченні інноваційного розвитку економіки *153*

Х. М. Кучерук, М. М. Півнюк
Єврозона: проблеми і перспективи у 2025 році *156*

В. О. Чехович
Проблеми формування інвестиційної стратегії аграрних підприємств 158

О. В. Сірий
Розвиток взаємодії інститутів держави і суспільства в системі управління..... 161

Г. О. Кузьменко, Ю. В. Гринь
Сучасні моделі управління конфліктами в публічних органах 163

Р. П. Прохорук, М. І. Коваль
Динамічне ціноутворення як нова парадигма ринкової поведінки в умовах цифрової трансформації економіки 165

Р. М. Якуба
Модернізація медичної та фармацевтичної освіти: виклики, тенденції, перспективи 168

О. Р. Нечипорук
Цифровізація в управлінських процесах під час війни 169

А. А. Телендій, В. В. Солодущенко
Вплив медичної реформи на стратегічне управління медичними закладами в Україні 171

А. А. Телендій
Аналіз ефективності стратегічного управління у медичних закладах різного рівня 173

А. А. Телендій, Н. М. Данилюк
Зарубіжний досвід стратегічного управління медичними установами: можливості адаптації в Україні 175

А. А. Телендій, А. О. Волкова
Роль та особливості екстреної медичної допомоги в системі публічного управління охороною здоров'я 177

А. А. Телендій, К. О. Богданова
Сучасний стан закладів охорони здоров'я в умовах реалізації медичної реформи 178

Г. О. Кузьменко, А. А. Телендій
Стратегічні та організаційні орієнтири вдосконалення системи управління екстреною медичною допомогою 180

В. В. Здольник
Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств 182

Г. О. Кузьменко, І. В. Назаренко
Підвищення доступності та якості медичних послуг в умовах децентралізації 184

Г. О. Кузьменко, О. І. Гуз
Впровадження ефективного управління у сфері медичної допомоги на рівні громад 185

А. С. Слободенюк
Роль інноваційних бізнес-моделей у контексті забезпечення національної стійкості *187*

Г. О. Кузьменко, М. О. Сіпун
Інформаційна підтримка та цифрова як елемент сучасного публічного управління *189*

Г. О. Кузьменко, К. А. Смирнов
Теоретичні основи управлінської компетентності керівника дитячого будинку *191*

Г. О. Кузьменко, О. С. Грибовська
Формування управлінської компетентності в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану *193*

А. О. Щербак
Методи та технології управління конфліктами як засіб підвищення ефективності управлінської діяльності державних службовців *195*

Г. О. Кузьменко, Д. В. Купрійчук
Сучасні підходи до професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників інтернатних закладів *196*

К. Б. Кравчук
Удосконалення системи професійного добору публічних службовців України *197*

Г. О. Кузьменко, М. О. Зінченко
Проблеми та виклики у забезпеченні безперервного професійного зростання персоналу *199*

А. І. Ковальчук, О. О. Корогодова
Фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність енергетичного сектору в умовах Індустрії 4.0 ..... *201*

Г. О. Кузьменко, О. А. Холкін
Вдосконалення забезпечення інформаційної безпеки та організації доступу до публічної інформації *204*

Л. С. Данилюк, І. А. Таран
Роль бренду роботодавця в управлінні людським капіталом будівельних підприємств *205*

О. М. Добродзій
Медичне страхування як чинник національної безпеки та стійкості *207*

Д. І. Кігічак
Вплив рівня середньої заробітної плати на ВВП України *209*

А. С. Макаренко
Вплив заробітної плати на споживчі витрати населення України: лінійна регресійна модель *212*

О. В. Шуліма
Дистрибутивно-лагове моделювання взаємозв'язку між ВНП та валовим прибутком змішаного доходу 215

В. В. Мельник
Спортивні заклади як простір фізичної та психологічної реабілітації ветеранів в умовах війни 217

А. О. Артеменко
Публічно-приватне партнерство як відповідь на виклики соціальної нестабільності 220

Д. С. Сахно
Концептуальні підходи до розробки інвестиційно-інноваційних стратегій розвитку залізничного транспорту України в умовах соціальних змін 223

С. О. Щуренко, Ю. О. Фірсова
Організаційно-економічні засади розвитку систем електронного бізнесу в роздрібній торгівлі 226

Л. Я. Шурак
Впровадження інновацій на підприємстві в умовах нестабільного ринкового середовища 229

І. В. Ляшенко, Г. О. Кришталь
Управління результатами фінансової діяльності комерційного банку 231

В. Ю. Колєчкін
Державне управління в інформаційній сфері для забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства 233

С. В. Мікулов
Вплив штучного інтелекту на прийняття інвестиційних рішень в умовах невизначеності 235

Т. М. Іванова
Методологічні засади дослідження інтелектуально-інноваційного розвитку будівельних підприємств 237

В. П. Кириченко
Захист інформаційної інфраструктури як складова стратегії інформаційної безпеки 238

Т. В. Панова, Г. О. Кузьменко
Розвиток системи кібербезпеки в Україні в умовах зростаючих зовнішніх загрози 240

Р. В. Довгалюк, Г. О. Кузьменко
Принципи управління інформаційною безпекою 241

І. В. Малько, Г. О. Кузьменко
Історія формування поняття інформаційної безпеки 243

А. В. Величко
Змішані моделі інвестування у реконструкцію зруйнованих війною споруд 244

Н. В. Новгородська
Інноваційні механізми управління кадровим потенціалом системи державної служби в Україні *247*

О. В. Шереметинська, С. С. Швець
Особливості роботи митних складів в Україні *250*

М. В. Ширитович
Порівняльна характеристика механізмів управління організацією *252*

Н. С. Васильчук
Управлінсько-організаційне забезпечення запровадження конкурентної стратегії ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" при виході на зовнішній ринку *255*

О. А. Кравцев
Створення сприятливого середовища для приватних інвестицій в енергоефективність домогосподарств *258*

О. О. Мухін
Стійкість та відновлення ринку нерухомості України: стратегічні інновації в умовах нестабільності *259*

О. О. Мартинюк
Роль договірного права в корпоративному управлінні *261*

В. П. Намарчук
Адаптація пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності підприємств споживчого та промислового ринків України в контексті воєнного стану *263*

А. П. Меліневський
Підвищення ефективності управління бізнесом за допомогою цифрової трансформації в умовах сучасних викликів *264*

С. В. Дацун
Управління змінами на підприємстві: адаптивні системи та реінжиніринг бізнес-моделей для підвищення ефективності *265*

С. М. Тегіпко
Підвищення ефективності аграрного менеджменту шляхом впровадження інноваційних технологій *266*

Д. В. Бондаренко
Нові тренди на ринку праці України *268*

В. М. Каскевич
Розробка Data-Science рішень на ринку послуг та їх вплив на поведінку споживачів *270*

М. Л. Бобось
Інституційна реакція держави на соціальні потреби населення в умовах швидкоплинних криз: нові формати управлінської дії *272*

Н. В. Головач, М. П. Кононенко
Трансформація підходів до мотивації персоналу відповідно до вимог сучасної соціальної економіки *274*

Г. А. Дмитренко, Н. В. Головач
Людський потенціал як драйвер економічного прогресу в Україні та світі *277*

І. Ю. Дропа
Оплата праці в епоху змін: адаптація до нової соціальної реальності *280*

ГУМАНІСТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ТА СУСПІЛЬСТВА: ОСВІТА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ

І. І. Климкова
Основні виклики вищої освіти в умовах нових соціальних реалій *284*

Вацлав Шимек
Digital communication as a factor influencing the development of social skills in the education of children and adolescents in the conditions of the new social reality *288*

Є. Іщенко
Державотворча специфіка української літератури як складова сучасної європейської гуманітаристики *293*

М. Л. Яковенко
Сучасні тенденції трансформації Інституту вищої освіти *298*

А. Д. Божков
Сучасна роль ЮНЕСКО в інтеграції Цілі сталого розвитку (SDG 4) у вищу освіту *300*

О. А. Корман
Особливості впливу позитивної психотерапії на комунікативну функцію мозку *301*

О. В. Деренко
Теоретичні підходи до регіонального економічного розвитку *304*

Н. О. Белозьорова, О. О. Блажко
Шляхи формування мотивації до навчання в учнів сучасної початкової школи *307*

Ю. О. Мєлков
Гуманістичні засади соціальної та інституційної трансформації вищої освіти *309*

А. І. Левченко, В. І. Чуєнко
Проблема захисту прав жінок на сході України *311*

І. М. Левчук, В. І. Чуєнко
Міжнародно-правовий захист біженців та проблеми реалізації їхніх прав *313*

Л. М. Левківська, І. Р. Ахметов
Людський капітал для відродження України:
країни донори та правові перешкоди *315*

Н. О. Белозьорова, Н. В. Харитюк
Особливості використання інтерактивних електронних освітніх ресурсів
для розвитку креативного мислення учнів початкових класів *321*

Н. О. Белозьорова, Є. О. Андрющенко
Сучасний стан розвитку пізнавального інтересу у молодших школярів
засобами інтерактивних технологій навчання на уроках української мови *323*

Н. О. Белозьорова, Д. С. Шаповалова
Скарбничка сучасних ефективних методів та форм організації
позаурочної роботи молодших школярів *326*

Н. О. Белозьорова, К. Р. Коширова
Особливості розвитку емоційного інтелекту учнів
молодшого шкільного віку *328*

Н. І. Холявко, А. Г. Самойлович
Цифрові технології для сталого повоєнного відновлення
університетів України *331*

Ю. А. Пономаренко, О. О. Корогодова
Теоретичні засади міжнародного співробітництва закладів вищої освіти
в умовах глобалізації *333*

М. С. Тельчаров, Т. П. Несторенко
Економічний вплив переміщеного університету на розвиток
приймаючого міста *336*

О. В. Огін
Особливості застосування ароматерапії у роботі з підлітками
для покращення їхнього емоційного стану *338*

О. М. Тепла
Мовні моделі для вивчення іноземної мови *341*

Л. В. Ілійчук
Гуманістичний підхід до формування особистості як стратегія
підвищення якості освіти в умовах глобалізації *342*

Т. В. Марчук
Особливості розвитку стресостійкості особистості в умовах війни *344*

М. Ф. Головатий
Взаємодія держави і громадянського суспільства як умова
українського державотворення *346*

В. А. Дума
Самооцінка як фактор психологічної стабільності особистості *350*

Л. В. Ільницька
Гуманістичне свідчення статусу листівок в освітньому процесі *352*

К. М. Романенко
Термінологія дегустацій WSET як основа перекладу лексикону знавців вин *354*

О. І. Іванів
Соціально-психологічна адаптація вимушених мігрантів у Німеччині: психологічні виклики та практичні рекомендації *355*

А. Ю. Маковський
Ефективне управління командою в умовах змін *358*

Д. С. Мартишин, А. І. Богданенко
Проблемне поле християнської теології і державного управління в умовах нової соціальної реальності *360*

Л. І. Лабунська
Вплив сучасних методів арт-терапії на відновлення психоемоційного стану дорослих клієнтів в умовах соціально-економічної нестабільності *363*

В. О. Медвідь, Ю. В. Буй
Інноваційна та креативна економіка: стратегічні напрями розвитку для повоєнного відновлення України *365*

А. А. Тарарненко
Професійне вигорання працівників релігійних організацій в контексті глобальних викликів сучасності: особливості проявів та психологічні механізми формування *368*

І. А. Сторожук, Я. С. Болтушкіна
Політика замовчування історичної пам'яті про голокост в СРСР через призму Бабиного Яру *371*

А. І. Галас
Використання когнітивно-поведінкових технік у саморегуляції тривожності студентів у період соціальної турбулентності *374*

Ю. В. Єсаулов
Аналіз готовності закладів вищої освіти до інноваційної навчальної діяльності *376*

М. М. Барахтян
Професійна майстерність викладача закладу вищої освіти та її вплив на гуманізацію освітнього процесу *379*

О. В. Нікітін
Сучасне бізнес-середовище *381*

О. П. Березовська
Психологічні особливості мотивації підлітків з девіантною поведінкою *383*

А. С. Бутенко
Особистість в умовах Глобальних Викликів XXI століття *386*

Т. В. Нич
Використання штучного інтелекту в освіті: PRO ET CONTRA *402*

В. В. Федина, М. А. Кобзенко
Проблема академічної доброчесності та управління етикою в освітньому середовищі *405*

Є. Я. Черняк
Тарифи як важіль сили: зовнішньополітична гра США на економічному полі *407*

Н. Д. Пальм
Інтеграція культури у процес викладання іноземної мови *410*

А. П. Сапсай
Вплив збройних конфліктів на гендерну рівність: міжнародні механізми захисту прав жінок у рамках SDG 5 ..... *412*

М. Капируля
Європейська інтеграція як фактор стабільності та ризику для фінансових ринків України: емпіричні результати та політичні висновки *414*

РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

Є. А. Богданов
Судова практика ЄСПЛ у правовому полі України: від декларативності до обов'язковості *417*

Р. О. Максимович
Роль міжнародних організацій у підтримці соціальних стандартів *420*

О. С. Казачук
Психологічні основи формування суддівської компетентності в умовах розвитку правової держави *423*

С. В. Федоров
Профілактика правопорушень серед молоді через правову освіту *425*

Н. В. Герасимчук, В. І. Чуєнко
Міжнародно-правове регулювання статусу осіб без громадянства: виклики імплементації в національні правові системи *427*

В. А. Дворник
Міжнародно-правовий режим міжнародних вод *429*

С. Я. Лазоренко
Міжнародно-правові питання громадянства *431*

А. А. Ковтун, В. І. Чуєнко
Міжнародне морське право: розмежування морських просторів і конфлікти . *434*

А. С. Слубська
Санкції в міжнародному праві *436*

Д. Керімова
Міжнародне право в умовах гібридних конфліктів: виклики для принципу суверенітету та заборони застосування сили *438*

К. В. Рудько
Україна та Міжнародний кримінальний суд *439*

П. В. Загородній, В. І. Чуєнко
Поняття та зміст консульського права *441*

Б. Ю. Павлюк, В. І. Чуєнко
Громадянство та його значення для міжнародного права *442*

А. А. Партека, В. І. Чуєнко
Міжнародний Суд ООН та права людини у збройних конфліктах *444*

І. В. Пасічник
Роль національної правової системи у формуванні сучасного суспільства *446*

О. В. Данько
Сутність правоохоронної діяльності як інструмент захисту прав і свобод громадян *448*

Р. Ю. Іванова
The role of international organizations in transforming national legal systems: the case of Ukraine *451*

К. С. Медуниця, О. О. Бондаренко
Правові аспекти забезпечення свободи слова в Інтернеті *453*

В. Ю. Томашевська, А. Ю. Стаднічук
Особливості кримінально-правової протидії диверсіям та шпигунству в умовах воєнного стану *455*

Г. Л. Губіна
Поняття "Європейський патент" та "Європейський патент з унітарною дією" *458*

А. Г. Слостін
Вплив національних та міжнародних правових систем на ефективність процедур банкрутства: порівняльний аналіз правових механізмів у контексті сучасних економічних викликів *460*

І. М. Цермолонський
Особливі порядки кримінального провадження в Україні *464*

О. І. Савка
Загальна характеристика доктрини міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності *466*

Ю. В. Корнєєв
Актуальні питання земельно-правових відносин *472*

В. О. Швець
Особливості правового регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану *475*

В. М. Барановська
Правові основи міжнародного комерційного арбітражу в Україні *477*

В. І. Чуєнко
Характеристика стандартів та нормативно-правової бази Європейського Союзу у сфері штучного інтелекту *479*

А. Барінов
Позитивні дії як чинник інклюзивного розвитку: досвід США та перспективи для освітньої політики *483*

С. Кузьмич
Вплив нової соціальної реальності на правове тлумачення MPC conditions у міжнародному комерційному праві *485*

С. В. Резнік
Огляд та подальший вплив на ведення господарської діяльності Закону України № 4196-IX *487*

Д. Євдокимов
Перспективи законодавчого посилення державної підтримки цивільних осіб, позбавлених особистої свободи внаслідок збройної агресії *489*

Н. С. Лаврик
Адміністративно-правові аспекти діяльності органів виконавчої влади у сфері підприємництва (КАП) *491*

В. В. Котов
Правові аспекти міжнародного співробітництва в рамках Європейського Союзу: вплив на державну соціальну політику *493*

О. І. Мацак
Реформування податкової системи України в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів з метою запобігання фінансовим злочинам *495*

О. С. Лаврик
Правові механізми захисту особи при розслідуванні злочинів проти життя та здоров'я *496*

М. П. Мельник
Правові механізми захисту права власності в Україні в умовах сучасних викликів *497*

Д. О. Кірюшин
Підвищення ефективності правосуддя та врегулювання проблемних питань у сфері нерухомості в Україні *498*

В. А. Бортник
Особливості захисту інформації про фізичну особу *499*

Я. В. Голобородько
Напрями діяльності Військової служби правопорядку та проблеми у сфері підтер дисципліни серед військовослужбовців *501*

В. О. Заросило
Проблеми вивчення антикорупційного права у вищих навчальних закладах *503*

А. П. Гринчук
Проведення оцінювання діяльності громадських організацій та установ, як окремий вид оціночної діяльності *506*

Ю. Е. Пашко
Охорона земель в містах а також інших населених пунктах *508*

Д. В. Святецький
Банкрутство фермерських господарств у новій реальності: виклики економіки та менеджменту *510*

Р. О. Поливач
Економічні санкції як відповідь міжнародного співтовариства на ядерну програму Ірану *513*

Я. В. Кушнір
Оренда території Гуантанамо як виклик принципу територіальної цілісності держав у міжнародному публічному праві *515*

А. А. Тернавська
Деякі аспекти криміналізації суспільно небезпечних діянь у сфері радіоекологічної безпеки *518*

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

С. О. Лисенко
Формування державної політики у сфері інформаційної безпеки: пріоритети та інституційне забезпечення *521*

І. В. Сервецький
Моральна риторика, як ширма під час війни: між словом і смертю *523*

С. Г. Голубицький
Фінансові ризики в умовах сучасної геополітичної ситуації, як загроза економічній безпеці *525*

А. І. Тараненко
Забезпечення інформаційної безпеки фінансових установ в системі державного управління: сучасна методологія *528*

О. І. Ткаченко
Ідентифікація джерел інформації щодо викликів і загроз безпеці, крізь призму публічного управління *530*

О. В. Поляков
Перспективи розвитку нотаріату в умовах цифровізації: правовий аспект *532*

О. І. Полотнянко
Технічні інформаційні загрози виборчому процесу: правовий аспект *535*

Д. В. Шейбут
Сучасні міграційні процеси в ЄС: безпековий вимір *537*

С. А. Іванов
Кібербезпека в системі національної безпеки України *540*

М. М. Мурга
Роль сучасної журналістики у забезпеченні національної безпеки *543*

О. Л. Сокур, О. З. Клименко
Цифрові технології у професійній діяльності інформаційно-бібліотечних працівників Національної академії наук України *546*

А. С. Нагорна
Відповідальність і санкції в міжнародному праві *548*

М. Д. Авраменко
Національна безпека *549*

Т. П. Палієнко
Національна безпека в умовах посилення глобальної інтеграції *552*

Ю. І. Кулінська
Міжнародне право *555*

М. Г. Гордієнко
Геноцидні практики російської агресії як інструмент асиміляційної політики *557*

Д. Д. Макаров
Правила виконання больових прийомів при силовому затриманні *560*

О. В. Сушко
Державна зрада посадовців як інструмент підриву державності: український вимір *562*

Є. Д. Шакун
Концептуалізація поняття "фінансово-економічна безпека" в наукових публікаціях: вітчизняний контекст *567*

І. В. Кудрявський
Способи підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору *569*

С. О. Мартинюк
Роль OSINT для безпеки бізнесу: організаційно-правовий аспект *572*

В. В. Ровний
Правове регулювання державної політики у галузі освіти, як інструменту національної безпеки *574*

Т. Костюк
Political, social and humanitarian dimensions of war and post-war sustainability of Ukraine *576*

І. Л. Дідюк, Н. Д. Присяч
Людський капітал як фактор національної безпеки: виклики міграції та демографічної кризи в Україні *579*

О. В. Калініченко
Оцінка рівня економічної безпеки України *582*

У. Р. Копілева-Ромащенко, О. О. Корогодова
Міграційна політика України: економічні та соціальні аспекти *585*

Ю. В. Сервецька
Сутність свідомості і самосвідомості, як філософської категорії *587*

С. О. Горностаєв
Політика та стратегії у сфері екологічної безпеки *590*

А. О. Малахов
Роль та місце прогнозування ризиків у забезпеченні національної безпеки України *592*

А. В. Сердеженко
Інноваційні технології, як інструмент національної безпеки *594*

І. В. Сервецький, А. Леоненко
Стратегія захисту клієнта *596*

І. В. Сервецький, А. Приходько
Історія створення та розвиток адвокатури України *598*

І. В. Сервецький, Б. Таранець
Запровадження адвокатської спеціалізації *600*

І. В. Сервецький, Г. Л. Крижанівська
Проблеми адвокатського запиту *602*

І. В. Сервецький, В. О. Лонська
Адвокатське самоврядування *604*

І. В. Сервецький, А. Андрущенко
Адвокатська таємниця *605*

І. В. Сервецький, С. Синявська
Проблеми залучення адвоката до негласного співробітництва *608*

І. В. Сервецький, В. В. Мегей
Людський капітал як фактор національної безпеки: виклики міграції та демографічної кризи в Україні *610*

І. В. Сервецький, Н. Черненко
історичні засади історії адвокатури в Україні *612*

І. В. Сервецький, І. О. Богініч
Щодо проведення негласних слідчих (розшукових) дій під час розслідування злочинів, пов'язаних з корупцією *614*

І. В. Сервецький, Д. Звіздецька
Деякі проблеми адвокатської етики *620*

І. В. Сервецький, М. О. Мітясов
Порядок набуття прав адвоката *621*

С. Коцюруба
Принципи суверенітету та невтручання в умовах кіберпростору в міжнародному публічному праві *624*

О. Альошин
Цифрова трансформація правових відносин, електронного документообігу та кібербезпеки: наслідки та перспективи *626*

К. М. Майстренко
Соціальна безпека як ключовий компонент системи соціальної політики в умовах воєнного стану: виклики та стратегічні пріоритети *628*

О. В. Фірстенко
Відтворення конкурентоспроможного людського капіталу як стратегічний ресурс національної безпеки України в умовах повоєнного відновлення *630*

ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЯХ І ДИЗАЙНІ

С. В. Білобловський
Побудова та впровадження системи управління даними в сфері звітування зі сталого розвитку з урахуванням передових глобальних практик і інноваційних технологій *633*

А. В. Косолап
Місце необанків у період війни *636*

О. М. Янчуков
Основні напрями вивчення іміджу бібліотеки в умовах соціальних трансформацій в Україні *639*

І. Колісник
Сучасні підходи до розпізнавання рукописних текстів: порівняння традиційних та глибоких методів машинного навчання *642*

О. О. Бондаренко
Інноваційні методи та технології прогнозування динаміки фінансових процесів *645*

Ю. Б. Чернявська
Застосування технології геофенсінгу в обліку оплати праці на будівельному підприємстві *648*

О. Ю. Тишко
Еволюція вітчизняних процесів цифровізації економіки в умовах викликів сучасності *650*

Є. В. Грігєрман
Інноваційні підходи в маркетинговій діяльності підприємств будівельної галузі *654*

В. Г. Деменко
Актуальні системи штучного інтелекту різного функціоналу як інструмент інноваційного розвитку *657*

А. О. Абрамов, Р. Р. Гавеля, Р. Д. Овчаренко, Л. С. Осадча, О. С. Снєжков
Автоматичне генерування розкладу для наукових підрозділів: сучасні підходи та інноваційні рішення *659*

М. С. Коваленко
Штучний інтелект як інструмент забезпечення кібербезпеки *660*

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕДИЧНОЇ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ

Д. О. Герасименко
Формування довіри пацієнтів як ключовий фактор успішного реінжинірингу в приватній медицині *662*

O. G. Aliyeva, O. O. Popazova, L. V. Makeyeva, O. I. Pototska, T. S. Gromokovska, M. L. Tavrog
Innovative strategies for teaching of morphological disciplines in modern medical education *664*

Я. Ю. Биц, В. М. Рудіченко
Роль динамічного візуалізуючого спостереження за порожнистими утворами печінки у своєчасному менеджменті пацієнтів на різних етапах надання медичної допомоги (з використанням власних клінічних спостережень) *667*

В. М. Рудіченко, Я. Ю. Биц
Опрацювання нормативно-правової бази інноваційного оцінювання повсякденного функціонування особи на прикладі власних клінічних спостережень важкого хворого при підготовці лікарів первинної ланки *670*

Г. О. Кузьменко, Р. М. Якуба
Особливості функціонування системи охорони здоров'я в умовах децентралізації *672*

Р. М. Якуба
Модернізація медичної та фармацевтичної освіти: виклики, тенденції, перспективи *674*

Г. О. Кузьменко, В. Шекман
Механізми управління наданням медичної допомоги на місцевому рівні *675*

Г. О. Кузьменко, В. М. Бузовір
Інноваційно-цифрові та нормативно-ресурсні підходи до модернізації управління ЕМД *677*

О. Ю. Бойко, М. О. Лобур, А. О. Луценко, К. А. Шахов, Р. О. Якименко, Е. Д. Діасамідзе, О. В. Савчук, Ш. Д. Таранвех
Особливості офлайн-навчання студентів медико-стоматологічного факультету в умовах воєнного стану *679*

М. О. Лобур, А. О. Луценко, О. Ю. Бойко, Р. О. Якименко, Е. Д. Діасамідзе, О. В. Савчук, А. М. Лобур, Ш. Д. Таранвех, Т. В. Михайлик
Ефективність використання коротких імплантатів із самогальмівними конічними з'єднаннями при тотальній реабілітації пацієнтів з цукровим діабетом 2 типу *680*

А. О. Луценко, М. О. Лобур, О. Ю. Бойко, Р. О. Якименко, Е. Д. Діасамідзе, О. В. Савчук, Р. В. Симоненко, А. М. Лобур, Ш. Д. Таранвех
Короткі дентальні імплантати з фрикційним з'єднанням у відновленні поодиноких дефектів зубного ряду при анатомічних та системних обмеженнях *681*

О. Ю. Бойко
Онкологічні захворювання ротової порожнини в період війни *682*

І. А. Остапенко
Соціально відповідальний маркетинг в охороні здоров'я України *683*

X МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

“Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності”

(*20–22 травня 2025 р.*)

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

І. А. СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА
д-р наук з держ. упр., проф.,
завідувач кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
innaorlova@ukr.net, https://orcid.org/0000-0001-9227-7426

РОЗБУДОВА СИСТЕМИ МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ВЕТЕРАНІВ ЗСУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах великої загрози для національної безпеки, ефективне медичне забезпечення є вкрай необхідним для підтримки боєздатності військ та здоров’я ветеранів. Зростаючі потреби у високоякісному медичному обслуговуванні цієї категорії осіб вимагають створення інтегрованих механізмів, що враховують інноваційні підходи до реабілітації та профілактики.

Близько 60 % смертей, яким можна запобігти, спричинені поганим медичним обслуговуванням, решта смертей спричинені невикористанням, власне, системи охорони здоров’я.

У Конституції України зазначено, що держава має створити умови для ефективної та доступної охорони здоров’я, яка надається безкоштовно у державних та комунальних закладах охорони здоров’я. Для ветеранів війни, які як військовослужбовців, які віддали свій обов’язок державі, ризикуючи здоров’ям і життям, медична допомога є надважливою. Законом України “Про статус ветеранів війни, захист їх соціального захисту” та іншими законодавчими актами з цього питання передбачено низку пільг у сфері охорони здоров’я, ці пільги покликані забезпечити належний

рівень медичної допомоги та реабілітації ветеранів. До прикладу: безкоштовні фармацевтичні препарати та медичне приладдя, регулярні огляди.

Інтеграція медичних послуг в єдиний простір України передбачає створення об'єднаної системи охорони здоров'я та військового забезпечення, інтегрованої з ресурсами країни, а також єдність думок щодо використання ресурсів і процедур. Єдиний медичний простір — це система охорони здоров'я, яка об'єднує всі медичні ресурси держави через спільне управління та визначені механізми фінансування, ця система гарантує доступність, якість та ефективність усіх видів медичної допомоги всім громадянам України, у тому числі військовослужбовцям. Такий підхід гарантує його ефективність за наявності фінансової невизначеності у зовнішньому середовищі. Такий підхід забезпечить скорочення періоду повернення поранених (хворих), розширення функціоналу мережі денних і стаціонарних закладів.

В Україні станом на перший квартал 2024 року нараховувалось 1,2 мільйона ветеранів. Серед них — 109 107 ветеранів, які мають статус особи з інвалідністю внаслідок війни. 52,4 % ветеранів зазначають, що найбільше вони потребують послуг зі зміцнення здоров'я.

Сьогодні також одним із першочергових завдань військової реформи в Україні є об'єднання зусиль і можливостей медичних служб відомчих органів і цивільної системи охорони здоров'я для збереження життя і здоров'я військових. Для вирішення цих проблем необхідна постійна робота системи лікувально-профілактичного забезпечення для військовослужбовців та ветеранів Збройних Сил України в контексті єдиного медичного простору системи охорони здоров'я населення України.

Порядок підвищення потенціалу військової охорони здоров'я обумовлюється насамперед, ресурсами цього відомства. Вони обмежені. Можна говорити про їх характеристику, яка теоретично визначається величиною порогового навантаження. Як результат, для досягнення стратегічної мети збереження здоров'я військовослужбовців при максимальному підвищенні ефективності їх медичного забезпечення необхідним є об'єднання зусиль як військової, так і цивільної систем. Інтеграція системи медичного забезпечення військ в єдиний медичний простір України призводить до комплексного та ефективного використання ресурсів закладів охорони здоров'я, незалежно від форми власності суб'єктів надання профілактичних послуг, розташованих на відповідній території.

Війна пов'язана не тільки з бойовими пораненнями, а й із соматичними захворюваннями. З цього можна зробити висновок про профілактичний характер сучасної медицини: спочатку допомога повинна бути зосереджена на запобіганні захворюванням (травмам), а потім на наданні безпосередньої допомоги. Це, теоретично, мало б призвести до збереження обмежених ресурсів (фінансових, матеріальних), а також до підвищення бойової готовності військ (сил). Важлива інформація щодо величини та структури поранення, необхідна для виявлення захворювань, актуальних для військових (туберкульоз, пневмонія, ішемічна хвороба тощо), з метою створення системи медичного страхування військовослужбовців (сил).

Важливо визнати, що високий ступінь захворюваності може бути спричинений як погіршенням стану здоров'я, так і неефективним функціонуванням системи охорони здоров'я.

Серед недоліків в організаційному, лікувально-організаційному плані, які є суттєвими для зниження ефективності організації та реалізації заходів щодо загальної реабілітації військовослужбовців України є:

- усунення безпосереднього командира від вирішення питань, пов'язаних зі здоров'ям особового складу;

- відсутність єдиного реєстру осіб, які потребують високотехнологічних досліджень та новітніх методів профілактики та альтернативного лікування;
- неповне виконання вимог системи фізичної підготовки і спорту щодо збереження здоров'я особового складу, зокрема щодо проведення фізкультурно-спортивних заходів, що сприяють відновленню військ (сил), їх бойовому використанню;
- потреба підвищення кваліфікації фахівців з фізичної реабілітації та спортивної медицини Міністерства оборони, а також інших державних установ безпеки та оборони в системі оборонних відомств країн НАТО;
- складний перехід до ринку медичних послуг, де має зростати участь агентів різних форм власності;
- потреба активного впровадження в практику лікувально-профілактичних закладів Міністерства оборони України інноваційних досягнень військової медицини; поглиблене розслідування причин поранень та смерті військовослужбовців та ветеранів Збройних Сил.

У чинному законодавстві про охорону здоров'я в Україні не внесено змін до порядку фінансування військової охорони здоров'я, а в системі охорони здоров'я цивільного населення України не встановлено перелік послуг, які б надавали спеціалізовану допомогу військовослужбовцям, які залучаються до бойових дій. Це значно зменшує кількість постачальників послуг, розподіл коштів відбувається нерівномірно, а доступ військових до цивільних ресурсів і можливостей обмежений.

Система військової охорони здоров'я складається з багатьох взаємопов'язаних органів військового управління, служб. Створення цілісної системи військової охорони здоров'я в Україні сьогодні є залежним не лише від військової ланки. Складність адміністрування військової системи охорони здоров'я пов'язана зі складністю процесу управління, який відбувається в рамках багатьох організаційних систем і впливає на об'єкти управління з кількома функціями.

Більшості проблем, пов'язаних з управлінням військовою профілактичною системою, можна уникнути, якщо до організації програми буде залучено належним чином підготовлену керівну команду, чітко визначити сфери відповідальності за управління цією системою з багатоаспектними функціями.

Отже, основними цілями інтегративного підходу є формування нових функціональних зв'язків між лікувально-профілактичними закладами Міністерства оборони України та закладами соціального захисту населення з метою створення єдиної цілісної системи, більш раціональної та оптимальнішої у економічний експлуатації. Це допоможе максимізувати ефективність персоналу, фінансів та управління.

І. М. КАПЕЛІСТА
канд. наук з держ. упр.,
доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ ТА УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ

Російсько українська війна завдала масштабної шкоди сталому розвитку України, порушуючи екологічну рівновагу, знищуючи природні ресурси та руйнуючи інфраструктуру. За даними екологічних організацій, загальна площа уражених сільськогосподарських угідь перевищує 3 мільйони гектарів, при цьому вибухи, мінування та бойові дії знижують родючість ґрунтів і ставлять під загрозу довготривале використання цих земель [6; 8]. Руйнування Каховської ГЕС призвело до зневоднення понад 584 тисяч гектарів зрошуваних площ, що означає щорічну втрату до 4 мільйонів тонн зерна та перетворення південного степу на напівпустелю [5; 11].

Продовольча безпека в Україні зазнала критичного удару. Через обстріли, окупацію та руйнування інфраструктури суттєво скоротилася посівна кампанія. Згідно з даними Міністерства аграрної політики та прогнозами аналітичних центрів, урожай зернових культур у 2025 році може знизитися на 10–20 % у порівнянні з довоєнними показниками [1; 4; 11]. Експорт зерна скоротився щонайменше на третину, а частка високоякісних земель, придатних до вирощування стратегічних культур, знизилася на понад 7 % [4].Руйнування логістики, складів, зерносховищ і машинного парку лише поглиблює кризу [3; 12].

У відповідь на ці виклики держава запровадила низку заходів для підтримки аграріїв, зокрема відшкодування збитків у прифронтових регіонах, спрощення процедур експорту, податкові пільги, а також формування стратегічного резерву зерна для внутрішнього ринку [9; 4]. Такі дії дозволили уникнути гострої продовольчої кризи в країні та підтримати внутрішнє споживання.

На глобальному рівні війна в Україні призвела до зриву світових ланцюгів постачання. До початку бойових дій Україна забезпечувала понад 10 % світового експорту пшениці, 16 % кукурудзи та понад 50 % соняшникової олії [4]. Через блокування портів та пошкодження логістики ці поставки були суттєво скорочені, що викликало зростання цін на зерно на світових ринках і поглибило гуманітарні кризи в країнах Африки та Азії. Ініціатива “Зерно з України”, реалізована за підтримки міжнародних партнерів, дозволила частково відновити експортні обсяги та доставити зерно до країн, що постраждали від нестачі продовольства [4; 3].

Сталий розвиток аграрного сектору суттєво ускладнюється не лише економічними втратами, а й глибокими екологічними наслідками. Забруднення ґрунтів важкими металами, паливом, залишками вибухових речовин, зниження рівня ґрунтових вод, деградація природних територій — усе це знижує екологічну здатність відновлення сільських територій [7; 10].

Попри надзвичайно складні обставини аграрний сектор України демонструє стійкість. Поступово відновлюється діяльність малих фермерських господарств,

активізуються альтернативні моделі виробництва, зокрема органічне землеробство. Впроваджуються програми модернізації логістики, зеленого енергетичного переходу, кліматично адаптивних агротехнологій [11]. Ці напрямки є ключовими для відновлення та майбутнього сталого розвитку аграрного сектора України після перемоги.

Джерела

1. Ukraine's 2025 grain harvest may fall 10%, minister says [Електронний ресурс]. *Reuters*. 2025. Режим доступу: https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-2025-grain-harvest-may-fall-10-minister-says-2025-06-03/ – Назва з екрана.
2. With no end to war in sight, Ukraine's economy teeters on the edge [Електронний ресурс]. *The Washington Post*. 2025. Режим доступу: https://www.washingtonpost.com/world/2025/06/26/ukraine-economy-crisis-mineral-deal/ – Назва з екрана.
3. Ukraine turns to Africa in its struggle against Russia [Електронний ресурс]. *Reuters*. 2025. Режим доступу: https://www.reuters.com/world/europe/africa-shoestring-ukraine-seeks-allies-with-aid-embassies-2025-06-25/ – Назва з екрана.
4. Дмитро Кулеба: 2/3 зерна, яке Україна відправила в рамках "зернової ініціативи", спрямовані до країн Африки, Азії та Близького Сходу [Електронний ресурс]. *Прес-служба МЗС*. 2024. Режим доступу: https://mfa.gov.ua/news/dmitro-kuleba-23-zerna-yake-ukrayina-vidpravila-v-ramkah-zernovoyi-iniciativi-spryamovani-do-krayin-afriki-aziyi-ta-blizkogo-shodu/ – Назва з екрана.
5. Наслідки підриву Каховської ГЕС для аграрного сектору України. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. 2023. Режим доступу: https://minagro.gov.ua/news/kakhovska-ges-ta-irigaciya
6. *Сплодитель А., Голубцов О., Чумаченко С., Сорокіна Л.* Забруднення земель внаслідок агресії росії проти України. URL: https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/zabrudnennia-zemel-vid-rosii1.pdf
7. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення компенсації витрат за гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2024 р. № 284. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/284-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 14.10.2022).
8. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf, вільний (дата звернення: 29.05.2024). – Назва з екрана.
9. *Клипа А.* (2024). Вплив військових дій на природні екосистеми: наслідки, реабілітація та інтегрований підхід. *Просторовий розвиток*. (10), 471–481. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.471-481
10. *Ковальчук С. Я.* (2023). Трансформації продовольчих систем на тлі повоєнного відновлення України. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 79–89. DOI: 10.32702/2306-6792.2023. 18.79.

Г. О. КУЗЬМЕНКО
PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

КАДРОВИЙ ГОЛОД В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року ринок праці зазнав глибоких трансформацій. Через мобілізацію, виїзд за кордон та внутрішню евакуацію з ринку праці вибули мільйони громадян. За підрахунками Work.ua та Держслужби зайнятості, на початок 2025 року в Україні було зареєстровано близько 101 000 безробітних при приблизно 201 000 вакансій, що виявляє парадоксальне поєднання зайнятості та дефіциту фахівців. Воєнні виклики та демографічні зрушення створили глибокий кадровий розрив: за різними оцінками, через еміграцію та мобілізацію вибуло від 5 до 9 млн осіб, з яких приблизно 3 млн – працездатного віку.

Найбільша гострота відчувається у сферах, що традиційно домінувались чоловіками: транспорт, будівництво, логістика, ремонтно-відновлювальні роботи, машинобудування, електрика, слюсарні й зварювальні професії [1].

Таким чином, разом із дефіцитом "блакитних комірців", значний кадровий голод виник і в жіночих професіях через експорт за кордон бухгалтерок, маркетологів, медсестер тощо [2].

У фармацевтичній галузі помітне зростання плинності кадрів — понад 15 % уже в 2024 році, що підсилює дефіцит медичних представників і маркетологів [3].

Стрімке зростання зарплат є наслідком цього дефіциту. Уже в третьому кварталі 2024 року номінальні зарплати зросли на понад 23 %, а реальні — на понад 14 [1]. У фармсекторі, приміром, медичні представники отримують до 44 300 грн брутто, що на 15–20 % вище за середню для приваблення на ринок. У деяких регіонах оплата для зварювальників та операторів станків сягає 100–120 тис грн [4].

Водночас економіка втрачає потенційних працівників через демографічний спад — минулого року на 7,7 % менше дітей у школах порівняно з 2021 роком — та міграцію першокурсників і старшокласників за кордон. У відповідь бізнес і влада запускають програми перекваліфікації: ваучери до 30 тис грн, курси ПТО для десятків тисяч осіб, гранти для підприємців, компенсації роботодавцям, інтеграція ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю, студентів і пенсіонерів [1].

Аналітики прогнозують, що кадровий дефіцит може перевищувати 4,5 млн осіб у найближчі десять років. Одним з ключових шляхів подолання є залучення українських мігрантів, іноземців та підвищена автоматизація виробництва і логістики . Автоматизація, зокрема на складах, логістичних ланцюгах та виробництві, розглядається як відповідь на брак "рук".

Завершуючи, кадровий голод в Україні — це не лише продуктивна проблема, а системний виклик, визначений війною, демографією та економічними зрушеннями. За умов нарощення резервів робочої сили, підтримки інновацій та держполітики перекваліфікації, країна має шанс адаптуватися до нових реалій та відновити своє економічне зростання.

Джерела

1. https://www.dw.com/uk/kadrovij-golod-v-ukraini-kogo-brakue-i-so-moze-dopomogti2-a-71284586/a-71284586?utm_source.com
2. https://www.fact-news.com.ua+5dw.com+5hurma.work+5
3. https://www.apteka.ua
4. https://www.help.hvylya.net.

А. В. МОЙСІЯХА

д-р філософії у галузі публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу (ННІУЕБ)
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
Начальник науково-дослідного відділу психологічних досліджень та оцінки лідерства
Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України
https://orcid.org/0000-0002-7249-9272
e-mail: moysiyaha@gmail.com

НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ КРІЗЬ ПРИЗМУ ВОЄННОЇ РИТОРИКИ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

Сьогодні, коли Україна переживає один із найскладніших періодів своєї історії, питання національної ідентичності набуває особливої ваги. У суспільстві, де військова реальність стала частиною повсякдення, змінюється не лише мовлення, а й самі уявлення про себе, свою країну, свою роль у боротьбі за свободу. У цьому контексті надзвичайно важливо дослідити, як саме військова риторика — тобто специфічна мова, образи, символи та наративи, що використовуються у військовому, державному й медійному дискурсі — впливає на формування та трансформацію національної ідентичності.

Мова війни — це не лише команди й звіти, це також потужний інструмент єднання, мотивації, мобілізації, а і саме в умовах безпекових викликів сучасності ми спостерігаємо, як ці риторичні практики стають частиною національного наративу.

У XXI столітті питання національної ідентичності стало не лише предметом гуманітарних досліджень, а й важливою складовою державної безпеки. Особливо актуальним це явище постає в умовах збройної агресії, гібридних загроз та широкомасштабної війни. В таких реаліях формується нова риторика – військова, яка несе не лише інформаційне навантаження, а й ідеологічну функцію, стаючи інструментом консолідації суспільства, формування образу ворога та посилення патріотичного наративу. Саме через цю риторику національна ідентичність постає як жива, динамічна категорія, що переосмислюється та зміцнюється у боротьбі за виживання й свободу.

Військова риторика, особливо в медійному, політичному та військовому дискурсі, апелює до базових цінностей: гідності, честі, відданості, жертовності. Усе це — ключові елементи національного самоусвідомлення і риторика стає каталізатором національної єдності.

Окрему роль у цьому процесі відіграє військове лідерство. У сучасному світі лідери збройних сил — це не лише командири на полі бою, а й носії нових смислів. Їхні публічні заяви, приклади мужності, стратегічні рішення мають потужний вплив на масову свідомість. Саме через фігуру військового лідера часто транслюються ключові риторичні посили: про відповідальність, непохитність, вірність присязі [4]. Образ сильного та морально стійкого командира стає символом нової української ідентичності — тієї, що ґрунтується на спротиві, цінності свободи та єдності.

В умовах безпекових викликів сучасності — таких як ескалація війни, інформаційні атаки, спроби розмиття ціннісних орієнтирів — важливо не лише протистояти зовнішньому ворогу, а й укріплювати внутрішню єдність. Воєнна риторика допомагає в цьому, адже вона створює спільний мовний простір, де поняття "ми" набуває нового змісту. Завдяки цій риториці громадяни усвідомлюють не лише свою приналежність до держави, а й свою особисту відповідальність за її майбутнє [3]. Отже, в умовах війни національна ідентичність не руйнується — вона загартовується і слугує водночас захисним щитом і духовним ресурсом, що допомагає вистояти. А військове лідерство — це голос нації, який звучить твердо, чітко й по-українськи. Сьогодні як ніколи важливо усвідомлювати, що мова, лідери і спільні смисли — це не другорядні речі і це — інструменти виживання і формули перемоги.

Сучасне розуміння військового лідерства виходить за межі внутрішньої функції національних армій і трактується як один із ключових елементів гарантування міжнародної стабільності та конструктивної взаємодії між державами-партнерами. Ефективне командування у військовій сфері відіграє провідну роль у координації дій союзників, сприяє підвищенню рівня оперативної сумісності та формує основу довіри всередині механізмів колективної оборони. На тлі зростання глобальних безпекових викликів — включаючи загострення міжнародних конфліктів, активізацію гібридних загроз і ведення масштабних бойових дій — значущість лідерства у військовому середовищі значно зростає. Аналітичні джерела засвідчують, що в умовах війни Збройні Сили України потребують високопрофесійних лідерів, які володіють стратегічним мисленням і здатні не лише ефективно забезпечувати національну оборону, а й діяти в тісній координації з силами союзників, зокрема держав-членів НАТО [2; 5]. Орієнтація на спільні засади та стандарти, зафіксовані у стратегічних і доктринальних документах євроатлантичної безпекової архітектури, стимулювала оновлення системи військового управління в Україні. Ці трансформації спрямовані на формування нової моделі лідерства, що відповідає принципам взаємосумісності: офіцери повинні бути здатними ухвалювати рішення в умовах багатонаціонального командування, спираючись на єдині етичні засади, оперативні алгоритми та організаційні підходи [1].

Отже, військове лідерство є ключовим чинником зміцнення міждержавної взаємодії в умовах багатовекторних безпекових викликів. Саме лідерство забезпечує високий рівень взаємної довіри між союзниками, координує реалізацію спільних оборонних стратегій і оптимізує використання наявних ресурсів у межах коаліційних зусиль. У реаліях сучасних конфліктів найвищу ефективність демонструють ті оборонні коаліції, в яких військове керівництво функціонує на основі спільного бачення загроз і готовності до скоординованої протидії. Формування такого типу лідерства — через цілеспрямовану підготовку, дотримання єдиних ціннісних орієнтирів і розвиток управлінських спроможностей — є засадничою умовою для довготривалої стабільності в межах євроатлантичного безпекового простору.

Таким чином, саме ті військові лідери, які поєднують високий рівень професійної підготовки, здатність до гнучкого управління та міжкультурну компетентність,

відіграють ключову роль у формуванні атмосфери взаємної довіри та впевненості в узгоджених діях між державами-союзниками. Це особливо актуально в умовах багатовимірних криз і викликів, що вимагають скоординованих і рішучих дій. Система колективної оборони, побудована на принципах спільної стратегічної доктрини та положеннях статті 5 Вашингтонського договору, вимагає не лише політичної єдності, а й глибокої та ефективної військової інтеграції. У цьому контексті наявність якісного військового лідерства стає визначальним чинником, що забезпечує узгодження між задекларованими політичними цілями та фактичними можливостями оборонного сектора держав-членів Альянсу [1–3].

Окрім того, важливим компонентом діяльності сучасного військового керівництва в умовах гібридних і повномасштабних загроз є налагодження ефективної міжвідомчої взаємодії, зокрема у співпраці з дипломатичними інституціями та органами цивільної влади. Така міжсекторна координація дозволяє сформувати цілісний і багаторівневий оборонний потенціал, що охоплює усі ключові елементи суспільства та забезпечує належний рівень стійкості національної безпеки у тривалому конфліктному середовищі.

Отже, в умовах сучасних безпекових загроз військове лідерство стає не лише інструментом ефективного управління, а й чинником зміцнення національної ідентичності та міжнародної взаємодії. Синергія професійної компетентності, стратегічного мислення та риторики сприяє формуванню стійкого оборонного потенціалу, що відповідає викликам глобального безпекового середовища.

Джерела

1. *Bauer R.* The role of trust and leadership in NATO. *TrustTalk Summary Report*. 2024. No. 27. URL: https://trusttalk.co/wp-content/uploads/2024/09/Summary-27-Rob-Bauer.pdf (Дата звернення: 01.05.2025).
2. *Fasola C.* Reforming and Enhancing Partnerships to Strengthen NATO's Strategic Posture. 2024. *US Army War College Publications*. 2024. URL: https://publications.armywarcollege.edu/News/Display/Article/3974674/reforming-and-enhancing-partnerships-to-strengthen-natos-strategic-posture/ (Дата звернення: 01.05.2025).
3. *Kyriss M. W.* "Shield or Glue" Revisited: Multinational Missile Defense Policy Variables. *Military Review*. March 2024. URL: https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/March-2024/Shield-or-Glue/ (Дата звернення: 01.05.2025).
4. *Kunertova D., Schmitt, O.* Assessing NATO's cohesion: methods and implications. *International Politics*. 2024. URL: https://link.springer.com/article/10.1057/s41311-024-00641-1 (Дата звернення: 01.05.2025).
5. Interview with the Chair of the NATO Military Committee. *Admiral Bauer*. 2025. URL: https://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=1993#:~:text=The%20position%20of%20Chair%20of,and%20energy%20in%20personal%20relationships (Дата звернення: 01.05.2025).

Г. А. БРАТУСЬ
д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри управління бізнесом Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

Д. С. ШЕСТАКОВ
магістр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

СУТНІСТЬ КОНФЛІКТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Конфлікт — це неминуча частина будь-якого робочого місця, і ніхто з нас не може цього уникнути. Деякі з них є важливими для процесу навчання та зростання, якщо вони вирішуються здоровим способом. Те, як ми вирішуємо конфлікти, значною мірою доводить нашу ефективність як менеджерів і гарантує, що бізнес працює якомога краще.

Конфлікт — це, передусім, взаємне зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, мотивів поведінки, життєвих установок, опонентів або суб'єктів взаємодії [1].

У 1974 році пара дослідників — Кеннет В. Томас та Ральф Х. Кілманн — вивчали робітників та їхні рутинні конфлікти на робочому місці. З часом вони змогли помітити закономірність у способах, якими люди вирішують конфлікти; більшість методів можна було звести до п'яти основних. Ці п'ять варіантів лягли в основу Інструменту моделі конфлікту Томаса Кілманна та Моделі вирішення конфліктів Томаса Кілманна [2].

Сітка, яка формує основу моделі, являє собою просту конструкцію 2×2 з квадратом, що перекривається, в центрі, подібно до більш складної діаграми Венна. У центрі — компромісний спосіб вирішення конфлікту. На осі *X* — кооперативність, а на осі *Y* — напористість. Чотири інші клітинки (окрім вищезгаданого компромісу) розташовані наступним чином):

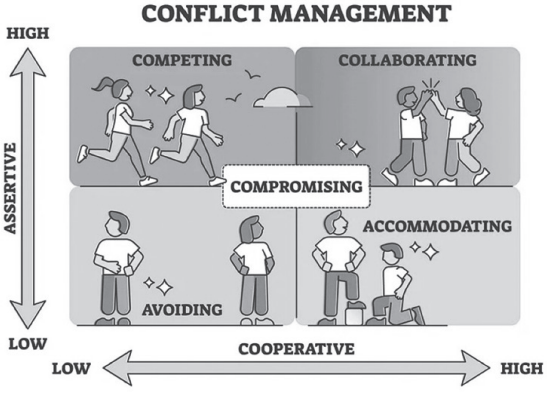


Рис. 1. **Моделі вирішення конфліктів Томаса Кілманна**

Висока напористість і висока кооперативність: Співпраця (Collaboration); Висока напористість і низька кооперативність: Конкуренція (Competition); Низька напористість і висока кооперативність: Пристосування (Accommodation); Низька напористість і низька кооперативність: Уникнення (Avoidance) [2].

Модель має два підходи, також відомі як "виміри": асертивність і співпраця.

Томас Кілманн Вимір конфлікту перший: Напористість (Assertiveness). Асертивність — це ступінь, до якого люди готові проявляти ініціативу і нав'язувати свою волю іншим. Ця стратегія корисна в наступних ситуаціях:

- Результати потрібні швидко.
- Етика чи мораль під питанням.
- Ви знаєте, що маєте рацію, і вам потрібно наполягати на своєму.
- Інші спроби вирішити конфлікт безрезультатні.
- Ви маєте значну владу та вплив.

Звісно, напористість часто призводить до швидшого вирішення проблем і посилює владу в ієрархії домінування, але вона може викликати тертя, люфт і посилювати занадто вертикальні ієрархії або ієрархії, орієнтовані на владу. Це також може знизити моральний дух і автономію сильних і таких же незгодних/напористих працівників, які перебувають під вами. Як завжди, краще бути обачним [2].

Томас Кілманн Вимір конфлікту другий: Співпраця (Cooperation)

Співпраця — це ступінь готовності людей працювати разом для досягнення мети. Це все про командну роботу та зважування різних точок зору, як і в демократії.

Конфлікти виникали протягом всього часу існування людства. Звичайно, вони є набагато менш помітними, ніж фізичне знищення, війни тощо, але наслідки впливу конфліктів на психологічний стан людей і суспільства є дуже глибокими. Однак більшість людей, на жаль, не приділяють їм належної уваги через відсутність необхідної підготовки.

У другій половині XX століття з'явився новий науковий напрям — психологія конфлікту, яка вивчає і аналізує суперечності, що виникають як у міжособистісних стосунках так і на внутрішньоособисісному рівні. Психологія конфлікту досліджує психологічні умови виникнення й ескалації конфліктів, а також засоби регуляції конфліктів [3].

Конфліктність особистості — риса вдачі та особистісна властивість, яка припускає частоту ескалації й вступу особистості у конфлікти [4].

Визначається комплексною дією факторів [4]:

- психологічних (темперамент, агресивність, ригідність, низька саморегуляція, актуальний емоційний стан, соціально-психологічні установки і цінності, компетентність у спілкуванні тощо);
- соціальних (умови життя й діяльності, особливості середовища й соціального оточення, загальний рівень культури тощо).

Роблячи висновок, Конфлікт є природним і неминучим явищем у взаємодії між людьми та в організаціях. Його сутність полягає у зіткненні інтересів, цілей або цінностей сторін, що може призводити як до деструктивних наслідків, так і до конструктивних змін. Конфліктна ситуація має кілька основних складових: учасників, предмет суперечності, причини виникнення та умови розвитку.

У сфері бізнесу конфлікти виникають доволі часто — між працівниками, між підрозділами, або між компаніями — і пов'язані з конкуренцією, нерівномірним розподілом ресурсів, різними управлінськими стилями чи індивідуальними амбіціями. Якщо не вирішувати їх вчасно та грамотно, вони можуть загрожувати ефективності роботи, корпоративній культурі та репутації організації. Водночас конструктивне

вирішення конфліктів сприяє налагодженню комунікації, зміцненню команди та досягненню кращих результатів.

Ефективному управлінню конфліктами сприяє розуміння різних моделей поведінки у конфліктних ситуаціях. Однією з найвідоміших є модель Томаса-Кілманна, яка виділяє п'ять стратегій вирішення конфліктів:

- Конкуренція — наполягання на власній позиції;
- Співпраця — пошук взаємовигідного рішення;
- Компроміс — часткове задоволення інтересів обох сторін;
- Уникнення — ігнорування конфлікту;
- Пристосування — поступка заради збереження відносин.

Кожна з цих стратегій має свої переваги і недоліки та доречна в залежності від конкретної ситуації. Вибір правильної моделі дає змогу знизити напруження, уникнути ескалації та досягти результату, що задовольняє всі сторони.

Отже, ефективне управління конфліктами вимагає глибокого розуміння їх природи, вміння аналізувати ситуацію та застосовувати гнучкі підходи, зокрема моделі, такі як модель Томаса-Кілманна. Це особливо важливо в умовах динамічного бізнес-середовища, де здатність конструктивно вирішувати конфлікти є запорукою успішної командної роботи та стабільного розвитку організації.

Джерела

1. *Андрєєва Г. М.* Соціальна психологія: підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с
2. *Томас, К. & Кілманн, Р.* (1976). Інструмент режиму конфлікту Томаса-Кілмана. *Дослідження групи та організації*, 1 (2), 249–251.
3. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: навч. посіб. / В. І. Мельник та ін.; Київ: Центр учбової літератури, 2018. 200 с.
4. *Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І.* Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. К.: Професіонал, 2007. 416 с.

К. Є. ГАНГАНОВ

аспірант кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

АУТСОРСИНГ — ОФШОРИНГ, НІРШОРИНГ ТА ОНШОРИНГ: ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ ПРО ГЛОБАЛЬНИЙ ВИБІР ЛОКАЦІЙ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Аутсорсинг — це передача окремих функцій, процесів або цілих напрямів зовнішнім виконавцям. У сучасних умовах глобалізації це стало не лише засобом економії, а й способом підвищення гнучкості, масштабування, зниження операційних ризиків і доступу до нових компетенцій.

Світовий ринок аутсорсингу активно зростає, особливо у сферах IT, фінансів, бухгалтерії, логістики, обслуговування клієнтів. Вибір моделі аутсорсингу дедалі частіше визначає конкурентоздатність бізнесу.

Основні географічні моделі: офшоринг, ніршоринг, оншоринг

1) Офшоринг — це передача процесів у віддалені країни, зазвичай з низькими витратами на робочу силу та добре розвиненим аутсорсингом. Найчастіші напрямки — Індія, Філіппіни, В'єтнам, Бангладеш.

Переваги:

- Зниження витрат до 40–60 % на заробітну плату та утримання персоналу.
- Великий вибір спеціалістів, особливо в IT та підтримці.
- Можливість працювати 24/7 (наприклад, завдяки часовим поясам).

Недоліки:

- Культурні відмінності, мовні бар'єри.
- Ризики втрати контролю над процесами.
- Вразливість до політичної та економічної нестабільності.
- Юридичні труднощі та слабка правова захищеність (особливо щодо інтелектуальної власності).

2) Ніршоринг — це аутсорсинг у сусідні або географічно близькі країни з відносно схожим культурним, мовним і часовим контекстом. Приклад — передача німецькою компанією послуг до Польщі, Чехії чи України.

Переваги:

- Простішується комунікація — менша різниця в часі, схожі робочі культури.
- Дешевша робоча сила в порівнянні з внутрішньою.
- Географічна близькість дозволяє часті особисті зустрічі, контроль і координацію.

Недоліки:

- Витрати зазвичай вищі, ніж при офшорингу.
- Обмежений розмір ринку в порівнянні з Азією.
- Потенційна конкуренція за таланти у регіоні (наприклад, IT-сектор в Східній Європі перегрівається).

3) Оншоринг або **інсорсинг** — це повернення процесів до країни, де знаходиться головний офіс компанії, або їх передача внутрішньому партнеру.

Переваги:

- Максимальний контроль над процесами.
- Кращий захист даних і відповідність місцевому законодавству.
- Позитивний імідж: підтримка національного виробника чи постачальника.

Недоліки:

- Найвищі витрати на персонал і операції.
- Брак спеціалістів у деяких сферах.
- Складнощі з масштабуванням і швидким розгортанням проєктів.

Чинники, що впливають на вибір локації для аутсорсингу

1) Економічні чинники

- Вартість робочої сили — ключовий критерій для офшорингу.
- Податкове навантаження — низькі податки роблять локацію привабливою (наприклад, Ірландія).
- Вартість логістики — важливо для виробничих процесів.

2) Кваліфікація кадрів

- Доступ до спеціалістів у потрібній сфері.
- Рівень освіти, знання іноземних мов (особливо англійської).
- Швидкість навчання нових працівників і адаптація до корпоративної культури.

3) Юридичне середовище

- Захист прав інтелектуальної власності.
- Прозорість контрактів і судова система.
- Гнучкість трудового законодавства.

4) Культурна сумісність

- Спільні цінності та стиль комунікації полегшують співпрацю.
- Зменшення непорозумінь у проєктах, що потребують креативності та взаємодії.

5) Геополітична ситуація

- Війна, санкції, нестабільність можуть поставити під загрозу проєкти.
- Бізнес дедалі частіше диверсифікує свої постачання та сервіси.

Глобальні тренди та зміни на ринку

1) Гібридні моделі

Компанії все частіше використовують змішаний підхід: частина команди працює в офісі (оншоринг), частина — у сусідніх країнах (ніршоринг), а технічна підтримка або розробка — в офшорингових центрах.

2) Post-COVID ринок

Пандемія прискорила цифрову трансформацію і нормалізувала дистанційну роботу. Це знизило бар'єри до офшорингу та ніршорингу навіть для критичних процесів.

3) Україна як хаб ніршорингу

Попри війну, Україна зберігає високу привабливість для ІТ-аутсорсингу: висока кваліфікація, хороше знання англійської, конкурентні ставки, європейська ментальність. Також зростає популярність Румунії, Польщі, Чехії, Словаччини.

4) Автоматизація і ШІ

Рутинні функції дедалі більше замінюються автоматизованими рішеннями. Це змінює карту глобального аутсорсингу — попит зміщується в бік креативних і технічних спеціалістів.

Висновки: як ухвалювати зважене рішення?

Рішення про тип аутсорсингу повинно враховувати:

- Цілі бізнесу (зменшення витрат, масштабування, інновації).
- Ризики (політичні, юридичні, репутаційні).
- Вартість vs. якість.
- Стратегію зростання і довгострокову стійкість.

Немає єдиної універсальної моделі. Те, що працює для великої корпорації у США, може бути неприйнятним для середньої компанії в Європі. Саме тому важливо оцінювати не лише ціни, а й культурну сумісність, гнучкість партнерів, довіру та надійність.

Джерела

1. *Бублик М. І.* Аутсорсинг у системі сучасного менеджменту. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 45–49;
2. Deloitte. 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report [Електронний ресурс] *Deloitte*. Режим доступу: https://www2.deloitte.com;
3. McKinsey & Company. Global outsourcing trends: Strategic shifts and resilient models [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights;
4. Gartner. Offshore vs. Onshore vs. Nearshore: What's the Difference? [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.gartner.com.

О. А. РЯБИКІН
голова правління Української асоціації альтернативних відновлювальних джерел енергії та інноваційних технологій переробки,
студент магістратура МАУП гр. П-9-24-М1П ДДС, м. Київ
https://usi.com.ua/

ГОСПОДАРСЬКЕ ПРАВО В ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ З ПОГЛЯДУ НА ЧИННЕ ЗАКОНОДАВСТВО

Блок 1. Вступ, актуальність теми. Декілька взаємопов'язаних проблем які необхідно вирішувати за допомоги діючого законодавства на рівні самоорганізації та суб'єктів господарювання. Екологічні — Продукування відходів — Перевантаження полігонів, Дефіцит кадрів.

Блок 2. Основні нормативно-правові акти, що регулюють управління відходами.

Огляд 10 основних та трьох міжнародних законодавчих актів ЄС з описом направлення та цілей цих документів, приклади законодавчих ініціатив України на останні роки.

Загальні положення господарського права у сфері управління відходами

Розглянемо що є поняттям та предметом господарської діяльності підприємств у сфері управління відходами згідно із Законом України "Про управління відходами"?

1. Поняттям господарської діяльності у сфері управління відходами згідно з ЗУ "Про управління відходами" господарська діяльність включає комплекс заходів, спрямованих на збирання, перевезення, оброблення, утилізацією, знешкодження і видаленням відходів...

2. Господарська діяльність у сфері управління відходами спрямована на зменшення негативного впливу відходів...

3. Власники відходів хто є суб'єктами господарських відносин у сфері управління відходами?

4. Громадські організації та наукові установи — Екологічні громадські — Наукові установи та експертні організації — Ліцензовані перевізники відходів — Інвестори та міжнародні організації.

Висновок до блоків 1–2. Господарська діяльність у сфері управління відходами є комплексним процесом, що включає правові, економічні та екологічні аспекти. Відповідно до чинного законодавства, підприємства повинні дотримуватися принципів екологічної безпеки, забезпечувати ефективну переробку відходів та мінімізувати їх негативний вплив на довкілля.

Система управління відходами включає широкий спектр суб'єктів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного поводження з відходами відповідно до вимог екологічної безпеки та сталого розвитку.

Блок 3. Що треба знати суб'єкту господарювання для розвитку діяльності у сфері управління відходами.

У сучасному світі питання управління небезпечними відходами набуває дедалі більшої актуальності, особливо для бізнесу, який прагне відповідати екологічним стандартам та уникати юридичних ризиків. В Україні скидання небезпечних відходів регулюється низкою нормативно-правових актів, що встановлюють чіткі вимоги до отримання дозволів і ліцензій. Ця стаття розкриває ключові аспекти дозвільної системи, ліцензування та відповідальності у сфері поводження з небезпечними відходами, а також пропонує практичні рекомендації для суб'єктів господарювання.

1. Правова основа регулювання скидання небезпечних відходів

2. Ліцензування діяльності з управління небезпечними відходами, процедура отримання ліцензії на поводження з відходами... Орган, що видає ліцензію... Етапи отримання ліцензії.

3. Існує також відповідальність за порушення ліцензійних умов... Адміністративна відповідальність... Цивільна відповідальність... Кримінальна відповідальність... Анулювання ліцензії.

Висновок: Отримання ліцензії та дозволів у сфері поводження з відходами є обов'язковою умовою для підприємств, що займаються збором, перевезенням, обробкою та утилізацією відходів.

Що треба розуміти суб'єкту господарювання при плануванні комплексного підходу роботи з відходами (опис даних)

На основі цих даних, створити місцевий план управління відходами, документ державного планування для територіальної громади, що містить комплекс взаємозв'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма заінтересованими виконавцями...

Блок 4. Державне регулювання та контроль у сфері управління відходами

Станом на сьогодні система державного регулювання у сфері управління відходами в Україні перебуває на етапі активного реформування. Основною метою є приведення національного законодавства у відповідність до європейських стандартів і принципів кругової економіки.

1. Законодавча база...

2. Інституційна структура, основні органи державного управління у сфері поводження з відходами...

3. Основні проблеми та виклики галузі поводження з відходами...

4. Плани та перспективи — в межах Угоди про асоціацію з ЄС та національної екологічної політики, Україна зобов'язалася: Впровадити розширену відповідальність виробника (EPR-систему). Створити Національний реєстр операторів з поводження з відходами. Запровадити цифрову систему моніторингу та звітності. Розвивати ринок вторинної сировини. Гармонізувати українське законодавство з Директивами ЄС.

Контроль у сфері управління відходами в україні здійснюється на трьох рівнях:

- Законодавчо-нормативному (Міндовкілля) — формує правила.
- Інспекційному (ДЕІ) — контролює виконання.
- Місцевому (ОМС) — організовує практичну реалізацію та контроль побутових аспектів.

Всі ці органи можуть застосовувати санкції у межах своєї компетенції, і в разі виявлення порушень вони взаємодіють між собою або з судами та поліцією.

Огляд повноважень державних органів у сфері контролю за управлінням відходами, а також санкцій, які вони можуть застосовувати за порушення законодавства:

1. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (Міндовкілля).

2. Державна екологічна інспекція України (ДЕІ).
3. Органи місцевого самоврядування (ОМС).

Блок 5. Господарсько-правові механізми стимулювання екологічно відповідального поводження з відходами

1. Декілька ключових інструментів, закладених у Законі:.... Приклади В країнах ЄС...
2. Опис існуючої Державної підтримки...
3. Податкові стимули...
4. Встановлення тарифів та плати за розміщення відходів...

Прикладом впровадження господарсько-правових механізмів є розробка проєкта закону про упаковку... Суть розширеної відповідальності виробника...

2. Щодо стимулювання розвитку галузі управління відходами...

Блок 6. Проблеми та перспективи розвитку правового регулювання управління відходами

- Основні проблеми правового регулювання та правозастосування.
- Щодо перспективи розвитку правового регулювання.
- Освіта, просвіта, екологічна культура.

Пропозиції щодо покращення правової бази та механізмів реалізації законодавства.

Покращення правової бази та механізмів реалізації законодавства має бути комплексним — поєднувати законодавчі зміни, інституційне зміцнення, цифровізацію та залучення громадськості. Лише так Україна зможе перейти до ефективної моделі циркулярної економіки та досягти цілей Європейського зеленого курсу.

1. Вдосконалення правової бази

- Розробка та ухвалення підзаконних актів. Прискорити прийняття підзаконних нормативно-правових актів до Закону України "Про управління відходами" (2022), зокрема:
  - порядок функціонування організацій колективної відповідальності (ОКВ);
  - порядок ведення державного реєстру утворювачів та операторів відходів;
  - механізми моніторингу виконання нормативів збирання та переробки;
  - цільове зниження податків на підприємства з управління відходами, які спрямовують кошти на розвиток власних підприємств.

2. Оновлення профільних законів та інтеграція екологічного законодавства

Гармонізувати законодавство про:

- упаковку та відходи упаковки (на основі Директиви 94/62/ЄС);
- відходи електронного обладнання, батарейок;
- органічні відходи та компостування;
- Прийняти окремий Закон "Про упаковку та відходи упаковки";
- Внести зміни до Податкового кодексу щодо екологічного податку/екозборів для виробників упаковки.

3. Інституційне та адміністративне зміцнення

- Створення Національного агентства з управління відходами, як незалежного координуючого органу, відповідального за:
  - контроль за (ОКВ) організаціями колективної відповідальності,
  - моніторинг виконання нормативів, ліцензування операторів відходів.

- Створити державний фонд фінансування інфраструктурних проектів з управління відходами, наповнення коштом екологічного збору на утилізацію.

4. Посилення повноважень органів місцевого самоврядування — Надати ОМС: повноваження контролю за роздільним збором та нелегальними звалищами, механізми накладення штрафів за порушення правил поводження з відходами, право укладати угоди з ОКВ та стимулювати сортування на місцях.

5. Цифровізація та прозорість — Впровадження повноцінної Електронної інформаційної системи управління відходами (ІСУВ)

Автоматизований облік: обсягів утворення, оброблення, транспортування та утилізації відходів; діяльності організацій колективної відповідальності, реєстрів утворювачів і операторів; звітності виробників та імпортерів, відкритий доступ до даних, онлайн-інструменти для: громадського моніторингу (наприклад, топографічна мапа сміттєзвалищ) для аналізу даних про ефективність переробки та виконання зобов'язань.

6. Економічне стимулювання — Впровадження механізмів "забруднювач платить". Запровадити екологічний збір на утилізацію за продукцію, що стає відходом (упаковка, батарейки тощо). Надати пільги виробникам, які використовують екологічно чисту або багаторазову упаковку.

7. Фінансова підтримка інфраструктури — Державні та муніципальні гранти на будівництво сортувальних станцій та компостувальних майданчиків. Створення державного фонду управління відходами, куди надходитимуть кошти від ОКВ, еко-зборів, штрафів тощо.

8. Освітні та просвітницькі ініціативи — Запровадження системної базової екологічної освіти Еко-заняття в школах, програми в ЗВО для підготовки фахівців у сфері циркулярної економіки.

9. Зміна свідомості громадян — Розпочати національну інформаційну кампанію спрямовану на підвищення рівня обізнаності населення про: необхідність роздільного збору відходів; небезпеки нелегальних звалищ; правила сортування та компостування.

О. В. ПРИЙМАК

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут права імені князя Володимира Великого,
ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПОРІВНЯННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ, ТА ЇХ ВІДМІННОСТІ

Порівняння ефективності управління в публічному та приватному секторах є актуальним питанням, адже ці два сектори відіграють важливу роль у функціонуванні суспільства, але мають різні цілі, підходи та критерії оцінки результатів.

У приватному секторі управлінська діяльність спрямована передусім на отримання прибутку, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. У публічному ж секторі головна мета — забезпечення суспільного добро-

буту, реалізація державної політики та надання послуг громадянам на принципах законності, прозорості та рівного доступу.

Ефективність управління в приватному секторі здебільшого вимірюється економічними показниками: рентабельністю, продуктивністю, якістю обслуговування, задоволеністю клієнтів. Тут часто впроваджуються сучасні технології та інноваційні підходи, оскільки це дозволяє підвищити конкурентоспроможність. На відміну від цього, у публічному секторі ефективність не завжди пов'язана з прибутком. Вона оцінюється через досягнення соціальних результатів: доступність і якість державних послуг, ступінь задоволеності населення, ефективне використання бюджетних ресурсів [3, с. 29].

Структура управління у приватному секторі, як правило, більш гнучка й адаптивна. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, скорочувати витрати та модернізувати процеси. У публічному ж секторі переважає ієрархічна модель управління з чіткою регламентацією, що часто ускладнює прийняття рішень і гальмує впровадження змін. Проте така структура забезпечує стабільність і контроль за дотриманням норм.

Мотивація працівників у приватному секторі частіше базується на досягненні результатів: діє система бонусів, премій, можливість кар'єрного зростання. У публічному ж секторі основний акцент робиться на стабільність, соціальні гарантії, пенсійне забезпечення, хоча часто бракує гнучких механізмів стимулювання ефективної праці. Це може знижувати мотивацію до активної діяльності й розвитку.

Управління в державних організаціях і комерційних компаніях має суттєві відмінності. Зокрема, державні менеджери зобов'язані звітувати перед політичними структурами, зацікавленими групами та навіть громадськістю, що значно обмежує їхню автономію. Крім того, законодавство накладає обмеження на процес найму та звільнення чиновників, що не характерно для комерційних організацій [4, с. 49].

Державний менеджмент — це організаційна форма системи державного управління, яка орієнтована на покращення її економічних показників, зокрема ефективності, прозорості та результативності в реалізації визначених завдань.

Дослідники виокремлюють три основні етапи розвитку державного менеджменту: перший (1880–1932) був орієнтований на економічну мету, де основну увагу приділяли зниженню витрат на управління; другий (1933–1960) зосередився на результативності та продуктивності, що означало порівняння результатів діяльності з витратами; третій етап, який продовжується й нині, передбачає підвищення ефективності через удосконалення роботи державного апарату, пошук активних і компетентних чиновників, а також їхню постійну підготовку й навчання для вирішення поставлених завдань [2, с. 243].

Для реалізації принципів менеджменту в державних структурах створюються умови автономності у вирішенні оперативних завдань. Це досягається шляхом трансформації державних служб в агентства або відокремлення частини державної служби з метою оптимізації управління. Така структура дозволяє здійснювати ефективний зовнішній контроль за виконанням обов'язків та підвищувати загальну ефективність роботи. Агентства виступають як незалежні одиниці, організовані для виконання конкретних завдань, що дозволяє швидше та ефективніше досягати поставлених цілей.

Агентства є основною формою організації виконавчої влади в багатьох зарубіжних країнах. Вони відрізняються як за структурою, так і за місцем у системі державного управління. Наприклад, у Фінляндії важливу роль відіграє централізоване агентство при прем'єр-міністрові. Часто агентства поділяються за галузевим прин-

ципом — на економічні, культурні, кадрові тощо. В Україні створення агентств активізувалося в межах адміністративних реформ.

Водночас у кожній державі зберігається рівень управління, де діяльність працівників підпорядковується чітко визначеним планам. Йдеться насамперед про контролюючі інституції — такі як міністерства чи відомства. Незалежно від назви — планові органи або центральні — вони є ключовими елементами державного управління, що займають провідні місця в управлінській ієрархії.

Кожна модель управління має свої переваги, тому, незалежно від того, чи обирає держава планову, чи ринкову модель, вона може використовувати елементи обох підходів.

Державний менеджмент у західних країнах часто поєднує ринкові принципи з механізмами контролю, звітності та планування, які характерні для ієрархічної моделі. Наприклад, міністерства, які виконують функції планового управління, інтегрують економічні показники у систему звітності та застосовують технології ринкової мотивації персоналу. Це дозволяє поєднати ефективність ринкової економіки з необхідністю централізованого контролю та планування для досягнення стабільності й результативності в державному управлінні.

Управління постійно шукає нові підходи для підвищення ефективності своєї діяльності, однією з яких стало впровадження сучасного менеджменту. Вважається, що це метод стимулює запровадження принципів конкуренції, збільшує рівень відповідальності, створює базу для застосування контролю. Менеджмент використовується в управлінні державними структурами в багатьох країнах світу, де деякі підрозділи переведені в статус агентств або автономних одиниць, що виконують оперативні функції від імені держави [1, с. 76].

Отже, управління в приватному секторі зазвичай є більш результативним у короткостроковій перспективі завдяки чіткій орієнтації на прибуток і конкуренцію. Натомість публічний сектор, хоч і поступається в гнучкості, забезпечує стратегічно важливі суспільні функції — доступ до освіти, медицини, безпеки та соціального захисту. Ефективне управління у кожному з секторів має враховувати його специфіку та цілі, а найкращі практики варто запозичувати одне в одного.

Джерела

1. *Дука А. П.* Критерії оцінювання соціально-економічної дієвості сучасного публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія “Право, публічне управління та адміністрування”. 2021. № 2. С. 76–83.
2. *Мороз О.* Ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 243–251.
3. *Шопіна І.* Ефективність публічного адміністрування у секторі безпеки і оборони: правовий погляд. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 3. С. 29–33.
4. *Яремко І. І.* Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. № 1. С. 49–56.

Л. В. РОМАНОВА
д-р екон. наук, проф. кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Н. А. САМСОНОВА
студентка кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПАРТНЕРСТВО ЯК СУЧАСНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУІ

Партнерський бізнес в світі визнано найефективнішою моделлю розвитку власної справи. Дослідження вчених Університету Марккета (США) 2 тис. швидкозростаючих компаній показали, що 94 % з них мають більше двох засновників, і тільки 6 % заснував один чоловік. Під партнерством розуміють модель бізнесу, що заснували двоє чи кілька людей, друзів або знайомих, але об'єднаних загальною ідеєю бачення розвитку бізнесу[1].

У діловій літературі партнерство визначають як форму взаємодії, в якій для досягнення спільної мети сторони об'єднують ресурси, досвід, зусилля та зберігають при цьому автономність і відповідальність за результати спільної діяльності [2]. Воно визнається справжнім активом бізнесу і відрізняється від асоціації. Часто ці визначення плутають, не вловлюючи основної відмінності, якщо базується на наступних характеристиках [3]:

- відкрите спілкування, чесне обговорення будь-яких проблем;
- спільне бачення своїх цілей;
- спільне прийняття рішень і готовність до ризику навіть в проблемних ситуаціях;
- довіра як основа партнерства, готовність визнання своїх помилок і брати на себе відповідальність;
- гнучкість, готовність до адаптації та роботи на довготривалу перспективу;
- узгодженість спільних цілей;
- довготривалість відносин та постійне вдосконалення;
- виграють всі і отримують цінність.

Важлива роль партнерства полягає у інноваційності та формуванні конкурентних переваг бізнесу. І в цьому контексті їх поділяють на такі напрями як: науково-проектне партнерство, партнерство кадрового забезпечення, фінансове партнерство, ринкове партнерство, консультаційне партнерство, інформаційне та діджитал партнерство [4]. Підкреслюється, що результатом застосування партнерства є отримування економічної вигоди за рахунок співпраці: ринкова адаптивність, розвиток кадрового потенціалу, інтелектуального капіталу, пришвидшення цифровізації, досягнення стабільності інвестування.

Слід звернути увагу також на європейські інноваційні партнерства, які є організаційною новацією та націлені, на відміну від прямого державного фінансування інновацій, на створення ринкових можливостей на основі співробітництва всіх зацікав-

лених сторін у міжсекторному, міжгалузевому та міжтериторіальному контекстах [5]. В літературі залежно від ситуації та виду бізнесу виділяють різних партнерів[6].

1. Операційний партнер. Працює на підприємстві на постійній основі, інвестує капітал, час, робочу силу в діяльність підприємства. На практиці часто застосовується в будівельному, меблевому та ресторанному бізнесі.

2. Неактивний партнер. Це той, хто фінансує бізнес, проте не бере участі в управлінні компанією. Таких партнерів-інвесторів мають салони краси, приватні медичні заклади, заклади громадського харчування, освітні заклади.

3. Керівний партнер. Він управляє бізнесом, робить меншу за обсягом фінансову інвестицію. Так як добре знає сферу та бізнес, то може інвестувати виключно свій час, знання та навички.

4. Номінальний партнер. Дає підприємству власне ім'я або бренд і не бере участі в управлінні підприємством. Таке партнерство часто використовується в консалтингу та сфері послуг, де потрібні відомі імена для ведення бізнесу.

Розглянемо роботу партнерства на прикладі ТОВ "КРОНА", де чітко простежується, як персональне партнерство між двома засновниками — Горбачовим В. М. та Сипко Т. В. стало каталізатором успішного розвитку і стратегічного розширення підприємства. Така співпраця — це приклад гармонійного поєднання управлінського досвіду та наукових знань.

Горбачов В. М. — управлінець із багаторічним досвідом, глибоким розумінням принципів стратегічного керівництва, ефективної комунікації, формування команд і дипломатії в партнерстві. Його лідерські якості стали основою для формування стабільної внутрішньої структури підприємства та розвитку ефективних зовнішніх контактів. Сипко Т. В. — кваліфікована фахівчиня у галузі хімії, здатна застосовувати наукові знання для розробки прикладних рішень у сфері агрохімії. Саме її компетенції дали змогу створити унікальні продукти, адаптовані до потреб аграрного ринку.

Об'єднання зусиль цих партнерів дало початок створенню торгівельної марки "БАСТ", що спеціалізується на виробництві високоякісних мікродобрив.

Інновації завдяки власним лабораторіям. Особливістю діяльності ТОВ "КРОНА" є розробка продукції у власних лабораторіях із залученням профільних спеціалістів. Це дозволяє контролювати всі етапи виробництва — від формули до готового продукту. Власні технологічні рішення забезпечують оперативну адаптацію до потреб ринку, дозволяють швидко реагувати на виклики аграрної галузі та постійно вдосконалювати рецептури добрив. Такий підхід дає змогу виводити на ринок інноваційні продукти та підтримувати репутацію надійного партнера серед споживачів.

Завдяки високій якості продукції ТМ "БАСТ", мікродобрива ТОВ "КРОНА" реалізуються не лише в Україні, а й поставляються на ринки Європейського Союзу. Це ще раз підтверджує ефективність персонального партнерства, що поєднує науково-виробничу та управлінсько-стратегічну складову. Вихід на європейські ринки — це свідчення довіри до продукції компанії, її здатності відповідати міжнародним стандартам та постійно вдосконалюватися. Поряд із персональним партнерством, ТОВ "КРОНА" активно реалізує модель міжнародного партнерства. Уже понад 20 років компанія є офіційним представником литовської компанії "IN-ECO" на території України. Ця співпраця передбачає постачання реагентів для очищення води, що широко використовуються в різних галузях промисловості, зокрема у водоочисних системах. Довготривале партнерство з міжнародною компанією, підтверджене відповідними сертифікатами, стало не лише джерелом стабільного постачання, а й майданчиком для обміну досвідом, технологіями та поглибленням довіри між країнами. Аналогічна робота проводиться із Азербайджаном.

Партнерство як соціальний капітал бізнесу. Партнерство не можна зводити лише до економічної вигоди. Це, передусім, соціальний капітал, що базується на довірі, прозорості, повазі до компетенцій одне одного та готовності розділяти відповідальність. Зазначається, що у партнерстві, звичайно, важливий економічний результат діяльності. Однак важливішим є те, як разом формується спільна цінність [2].

Діяльність ТОВ "КРОНА" є прикладом того, як вдало організоване партнерство здатне не лише вивести компанію на національний і міжнародний рівень, а й стати джерелом інновацій, стабільності та впевненості в майбутньому.

Джерела

1. Партнерський бізнес. Як не прогоріти? Режим доступу: https://remonline.ua/blog/partner-business.
2. *Ковальчук Катерина*. Pro партнерство. Як налагодити відносини в спільному бізнесі / Катерина Ковальчук, Петро Синєгуб. Харків : Віват, 2022. 205 с .
3. Unveiling authentig collaboration recognising of true partnership 24 серп. 2023 р. Режим доступу:https://www.fsp.co/unveiling-authentic-collaboration-recognising-the-essence-of-true-partnership/.
4. *Бояринова К. О., Гавриш Ю. О*. Партнерство як інструмент забезпечення конкурентоспроможності в системі економічних відносин підприємств 2021: II Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи" Збірник тез доповідей. м. Київ, 22 квітня 2021 р.
5. *Єрмакова О*. Механізми інноваційного партнерства: європейський досвід у контексті євроінтеграційного розвитку України [Текст]. *Журнал європейської економіки*. 2021. Т. 20, № 4. С. 697–709.
6. Ефективне партнерство: типи та ролі бізнес-партнерів.18.02.2023. Режим доступу: https://byuro-rozvytku.com/2023/02/18/efektyvne-partnerstvo-typy-ta-roli-biznes-partneriv/

М. Д. СИЧ

студент 3-го курсу,
П-9-22Б1Пр(4.0д)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні, запроваджений у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації, кардинально змінив підходи до регулювання договірних відносин у сфері господарювання. Однією з важливих урядових ініціатив стала **Постанова Кабінету Міністрів України № 187 від 3 березня 2022 року "Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації".** Цей акт прямо вплинув на механізми договірного регулювання, встановивши обмеження і мораторії щодо певних правочинів та зобов'язань.

Основні положення Постанови КМУ № 187

Постанова № 187 запровадила низку тимчасових обмежень, спрямованих на захист державних інтересів:

1. Мораторій на виконання зобов'язань перед особами, пов'язаними з державою-агресором

Заборонено виконання грошових та інших зобов'язань (у тому числі в примусовому порядку) перед:

- громадянами РФ (за винятком тих, хто постійно проживає в Україні на законних підставах),
- юридичними особами РФ,
- українськими юридичними особами з російськими бенефіціарами (з часткою понад 10 %).

2. Мораторій на відчуження активів на користь осіб, пов'язаних із державою-агресором

Заборонено будь-які дії, що можуть призвести до:

- переходу права власності на нерухомість, транспортні засоби, корпоративні права, цінні папери,
- передачі прав вимоги в справах про банкрутство.

3. Визнання правочинів нікчемними

Будь-які правочини, укладені з порушенням встановленого мораторію, є нікчемними, тобто недійсними з моменту їх укладення без потреби в судовому визнанні.

4. Контроль за нотаріальними діями та реєстрацією правочинів

Заборонено нотаріальне посвідчення, державну реєстрацію правочинів, що порушують встановлені обмеження.

5. Особливий порядок погодження відчуження корпоративних прав у виняткових випадках

З 2024 року запроваджено додатковий порядок погодження Кабінетом Міністрів України для певних випадків відчуження корпоративних прав компаній, що входять до великих міжнародних груп.

Вплив Постанови № 187 на договірні відносини у господарській сфері

1. Модифікація змісту господарських договорів

Підприємства вимушені враховувати ризики наявності серед контрагентів осіб, пов'язаних із РФ. При укладенні нових договорів сторони:

- включають застереження про належну перевірку контрагента на предмет санкцій і зв'язків із державою-агресором;
- обумовлюють право розірвання договору у разі виявлення такої залежності;
- передбачають спеціальні механізми відстрочення або припинення виконання зобов'язань.

2. Захист національних економічних інтересів

Заборона виконання зобов'язань перед особами, пов'язаними із РФ, дозволила уникнути:

- перекачування ресурсів із державного та приватного секторів України на користь агресора;
- легалізації майнових прав російських юридичних та фізичних осіб у критичні для держави моменти.

Таким чином, договірні зобов'язання з такими особами або заморожуються, або визнаються такими, що не підлягають виконанню.

3. Посилення відповідальності за порушення

Правові наслідки для сторін, які укладають правочини з порушенням мораторію:

- недійсність правочину автоматично (нікчемність);
- неможливість його реєстрації або нотаріального посвідчення;
- потенційна відповідальність службових осіб за незаконні реєстраційні або нотаріальні дії.

Це істотно вплинуло на практику укладення договорів у сферах нерухомості, фінансових операцій, корпоративних прав.

Актуальні проблеми, які виникають у застосуванні Постанови КМУ № 187

1. Відсутність відкритого реєстру осіб, пов'язаних із Росією

Підприємства і державні органи змушені самостійно перевіряти контрагентів, що створює ризик помилок і правової невизначеності.

2. Різне тлумачення понять "особа, пов'язана з державою-агресором"

Через нечіткість формулювань виникають спори щодо того, на кого саме поширюються обмеження.

3. Ускладнення господарського обороту

Мораторій блокує укладання багатьох угод, що знижує ліквідність активів і гальмує ринкову економіку.

4. Проблеми доведення порушення мораторію в судах

Необхідність складного збору доказів ускладнює судовий захист і затягує розгляд справ.

5. Бюрократичність погоджувальних процедур

Навіть економічно доцільні угоди можуть затримуватись через тривалі адміністративні процедури погодження.

6. Відсутність адаптації до міжнародних вимог

Не всі механізми фіксації та контролю відповідають міжнародним стандартам, що ускладнює зовнішньоекономічні операції.

Загальні висновки щодо впливу Постанови № 187 на правове регулювання договірних відносин

- Постанова № 187 є надзвичайно важливим правовим інструментом у сфері захисту національних інтересів України в умовах воєнного стану.
- Вона істотно змінила правила укладення, виконання та припинення господарських договорів.
- Водночас постанова виявила низку актуальних проблем договірного регулювання, пов'язаних з перевіркою контрагентів, оборотоздатністю активів і судовою практикою застосування.
- Для подальшого удосконалення договірної роботи в умовах воєнного стану необхідно якнайшвидше розробити спеціальний закон про врегулювання відносин з особами, пов'язаними з державою-агресором.

О. Д. ГУДЗИНСЬКИЙ
д-р екон. наук, проф., НУБіП України
orcid: 0000-0001-9111-297X

М. О. ЖУКОВСЬКИЙ
ст. викладач, НУБіП України
orcid:0000-0002-6158-800X

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

В сучасних умовах ринкового середовища, що постійно динамічно змінюється з поглибленою системою організаційно-економічних взаємодій, з інтегрованими суб'єктами виробничого та функціонально-постачального спрямування виникає об'єктивна необхідність в розробці нового методологічного підходу до формування на синергетичних засадах результативного механізму управління стійким розвитком бізнесових соціально-економічних систем з пріоритетною ціннісною орієнтацією, інтелектуально-креативним потенціалом та соціальною відповідальністю.

В основу нового методологічного підходу ми покладаємо (основні складові методології):

- розвинуте системне мислення щодо формування соціально-економічних об'єктів як системних цілісних формувань в їх аспектах, що динамічно розвиваються та в органічно-збалансованій єдності їх складових;
- системне переосмислення наукових соціально-економічних категорій за напрямами розвитку і трансформаційних перетворень;
- можливі типи поведінки бізнесових організаційних та соціально-економічних систем;
- ціннісна орієнтація на пріоритетні цільові установки, а саме, головні критерії оцінки діяльності бізнесових соціально-економічних систем та результативності систем управління;
- види управління за напрямами діяльності та типів поведінки бізнесових соціально-економічних систем;
- синергетичну складову як головну системну вимогу при обґрунтуванні інтегрованого критерія оцінки результативності бізнесових соціально-економічних систем та управління ними;
- інформаційні технології управлінського процесу в системі обліково-аналітичного забезпечення менеджменту соціально-економічних бізнесових утворень;
- цивілізовану систему соціальної відповідальності та контролю.

Такий підхід покладено саме в основу формування інформаційних та математичних моделей і дана позиція є домінуючою в проектуванні соціально-економічних систем та менеджменту як системної цілісності.

В соціально-економічних системах головним системоутворюючим елементом математичних, інформаційних та інших моделей є семантичний (смисловий підхід), а повніше — семантичні моделі, які будуються на цільових установках, цільових програмах дій.

Останні базуються на ціннісних орієнтаціях, які є базовою, фундаментальною основою вибору моделей організації за типами їх розвитку та поведінки. Всі інші моделі виступають як засоби і механізми реалізації цільових установок семантичних моделей, цільових орієнтаційних поглядів, які охоплюють основні напрями розвитку соціально-економічних систем [1, 2].

При такому підході одержує розвиток нова сутність і цільова спрямованість математичного, кібернетичного спрямування. При цьому ми надаємо великого значення філософському підходу до формування таких систем в їх органічній єдності і взаємодії ціннісних орієнтацій, цільових установок, організаційних типів поведінки, організаційної культури, організаційних процесів, організаційного клімату, соціальної відповідальності.

В такому аспекті, на наш погляд, слід підходити до розробки теоретичних та методологічних положень формування соціально-економічних систем та менеджменту як системної цілісності синергетичного спрямування. Тому підтримується нами позиція науковців, які пропонують розвивати логіку дій за схемою "Система-складова, цілісна система", а не навпаки. В такому аспекті усі складові системної цілісності повинні досліджуватися в поглибленому варіанті у взаємозв'язку з материнською основою, якою є "система" та її системні властивості.

В цілому обґрунтований нами методологічний підхід до формування інтелектуально-креативного потенціалу менеджменту бізнесових соціально-економічних утворень є системним і може бути використаний в ефективній економіці при визначенні рівня результативності управління конкурентоспроможності на різних рівнях: державному, регіональному, господарюючих структур, галузевому, функціонально-забезпечуючому, товарному.

Джерела

1. *Гудзинский О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О.* Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: [монографія]. К.: ЦП "Компринт", 2019. 404 с.
2. *Гудзинский О. Д., Судомир С. М., Нестеренко С. А., Гуренко Т. О., Колос З. В.* Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств АПК: управлінський аспект: [монографія]. К.: ФОП Янчинський О. В., 2021. 352 с.

О. А. СЛИВКА

канд. екон. наук, доцент ННІУЕБ ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
orcid.org/0000-0001-8585-3333

НОВІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Військові дії, які тривають в Україні, змінили структуру економіки та, відповідно, зайнятості. Основними чинниками змін є мобілізація та вимушена міграція українського населення за кордон або у більш безпечні регіони країни. Однак, основна тенденція соціально-економічного стану в Україні — це зменшення кількості економічно активного населення, що призводить до поступового скорочення розміру економіки,

яке буде відображене у зменшені валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. Це небезпечна тенденція, адже закінчивши війну, на жаль, держава не матиме достатньої кількості населення та фінансових і матеріальних ресурсів для відновлення країни та поступового економічного зростання. Більшість українських підприємств під час повномасштабної війни, яка триває з 2022 року, відчувають потребу в працівниках. Оскільки відкритих даних щодо стану ринку праці та зайнятості від Державної служби статистики немає, то більшість інформації беремо з досліджень працедавців, які є у вільному доступі. Зокрема, в дослідженні ринку праці від "OLX Робота" зазначається, що у 2025 році 65 % роботодавців очікують на розширення кадрової кризи [1]. Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) зазначає, що у 2024 році 71 % компаній, що працювали на українському ринки мали дефіцит кваліфікованих кадрів [1]. На думку експертів ЄБА у 2025 році зазначена тенденція зберігатиметься.

Загалом, уже чіткими є принципи, сформовані українським бізнесом у сфері найму та зайнятості персоналу, про що й зазначають експерти ринку праці. Зокрема, вони готові до різноманітності (diversity), інклюзивності (inclusion) та програм, що спрямовані на перекваліфікацію (reskilling) і підвищення кваліфікації (upskilling) працівників [2]. Ці, як можна їх ще назвати, принципи сучасної політики організацій щодо персоналу визначені станом ринку праці починаючи з 2022 року.

Тенденція щодо найму працівників пенсійного віку буде зберігатися й у майбутньому. Вважаємо, що такі працівники на ринку праці будуть користуватися деталі більшою популярністю. Це зумовлено наступними чинниками: 1) високою кваліфікацією; 2) нижчим рівнем оплати праці в порівнянні з іншими категоріями працівників; 3) більшим рівнем відповідальності за результати праці (виконані роботи). Роботодавці також розуміють, що працівники пенсійного віку не можуть бути повноцінно залученими до трудових процесів (проблеми з концентрацією уваги, фізичним та психологічним здоров'ям, збільшення витрат на їх навчання у разі, якщо у них інша кваліфікація тощо). Щодо зростання залученості пенсіонерів до системи активного найму в організації, свідчить пропозиція їх заробітної плати. Так, за даними сайту "OLX Робота" [1], за регіонами, працедавці готові зазначеній категорії працівників у середньому виплачувати 17 000 грн [1], що на 15 % менше медіанної зарплати в Україні. Найвищу заробітну плату пенсіонерам готові виплачувати працедавці Західних регіонів України — Волинська (20 500 грн), Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська (20 000 грн), Тернопільська (19750 грн), Чернівецька (18500 грн), Київська (18250 грн) області [1]. Найменша пропозиція заробітних плат для аналізованої категорії населення спостерігається у Кіровоградській області (12500 грн) [1]. Поряд з цим, категорія працівників пенсійного віку залишається соціально незахищеною. Адже, для зменшення рівня оподаткування роботодавці найчастіше офіційно їх не працевлаштовують або найм відбувається за цивільно-правовими договорами.

На ринку праці продовжується й тенденція найму студентів. Зазначимо, що вік працевлаштування поступово зменшується і, якщо у 2022 році працедавці переважно готові були наймати працівників від 20 років та більше, то уже в 2024 році — починаючи з 17 років [1]. У дослідженні Європейської Бізнес Асоціації зазначалося, що 46 % опитаних роботодавців планують залучати молодь до 25 років [1]. Крім того, 34 % опитаних роботодавців [1] хочуть налагодити співпрацю з навчальними закладами, вбачаючи у ній можливість, під час навчання, не лише підготувати персонал для власних потреб, але й реалізувати довгострокову кадрову політику організації, спрямовану на утримання та розвиток персоналу. Пропонували роботодавці студентам у 2024 році середню заробітну плату на рівні 17400 грн [1], що було на 13 % менше

від медіанної оплати праці працівників в країні. Найбільшу заробітну плату студентам готові були платити роботодавці Львівської та Київської областей (20 000 грн), а найменшу — у Рівненській області (15050 грн) [1]. Студентів переважно винаймали на обслуговування (доставка їжі та інших матеріалів, продавців, консультантів, менеджерів онлай-магазинів, смм-менеджерів, няні), виконання підсобних робіт, на складальні та операторські роботи. Однак, були пропозиції, які стосувалися більш складних процесів на виробництві. Найм студентів є для працедавців проблематичним. Адже, якщо вони навчаються на денній формі навчання, то їх найм можливий лише на неповний робочий день. Крім того, потрібно формувати гнучкі графіки роботи, якість та ефективність роботи студентів є невисокою, що у деяких випадках відображається на репутації організації. Зазначимо, що не всі українські компанії готові офіційно винаймати студентів.

Жінки, у цей непростий для української держави період, стали людським ресурсом, який готові наймати працедавці та вкладати кошти у їх перенавчання та додаткову професійну підготовку з метою набуття нових навичок. З іншого боку, жінки виявляють самостійне бажання виконувати роботу, яка зазвичай раніше належала чоловікам. Сьогодні їх наймають у технічні професії, будівництво, управління та логістику. Загалом, жінки вже працюють трактористами, водіями навантажувачів та великогабаритних машин та на інших донедавна суто чоловічих професіях. Жінки також залучаються до виконання трудових функцій у військових чи суміжних з ними галузях. Зазначимо, що держава заохочує жінок змінювати професійні напрямки зайнятості, пропонуючи різні грантові програми. Працедавці також готові працювати з жінками, які перебувають у декреті, якщо ті готові якісно виконувати свої трудові функції. Отже, на ринку праці спостерігається поступове розмиття поділу видів діяльності за гендерними ознаками.

Зазначимо, що поступово на ринок праці повертаються особи, які постраждали внаслідок військових дій, йдеться не лише про колишніх військових, а й про цивільних. Незважаючи на те, що деякі з них набули статусу осіб з інвалідністю, українське суспільство та роботодавці не мають морального права виштовхувати їх з системи зайнятості. Тому, їх майбутня ефективна зайнятість будуватиметься на принципі інклюзивності. З огляду на це, держава та бізнес повинні бути готовими забезпечити їм робочі місця або сприяти самозайнятості. Держава підготувала цілий пакет нормативних актів та забезпечила відповідне фінансування проектів, спрямованих на їх зайнятість, в тому числі й самозайнятість. Наприклад, активно реалізується програма надання грантів на власну справу, яка надається учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей [3]. Окремі грантові програми, спрямовані на самозайнятість ветеранів, пропонуються міжнародними організаціями, зокрема Міжнародною організацією з міграції. Крім того, стимулює зайнятість ветеранів і надання пільг в оподаткуванні. Підприємствам потрібно адаптувати власну інфраструктуру для працевлаштування ветеранів та передбачити в бюджетах розвитку персоналу витрати на спеціальні програми навчання. Однак відзначимо, що ветерани надають перевагу працевлаштуванню у команди, в яких уже є працівники з таким статусом. Крім того, серед ветеранів, які шукають місце зайнятості існує високий рівень запиту на навчання з метою зміни кваліфікації [1].

Отже, навчання та зміна кваліфікації стає одним з трендів на ринку праці України у 2025 році. При цьому всі форми навчання є актуальними. Однак, найбільш доступною формою залишається онлайн-освіта, зокрема курси, вебінари та навчальні платформи. Таким чином, український ринок праці буде формуватися на нових принципах та моделях, які можуть функціонувати окремо але сприяти реалізації спільної

основної мети — відновлення економіки України, формування стійкого, адаптивного та екологічного ринку праці.

Джерела

1. Яким був 2024 рік на ринку праці. *Дайджест від OLX Робота*. 15.01.2025. URL: https://business.olx.ua/statti/yakym-buv-2024-rik-na-rynku-pratsi-daydzhest-vid-olx-robota/
2. Що відбуватиметься на ринку праці у 2025? URL: https://hurma.work/blog/rinok-praczi-2025/
3. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Заява від 21.06.2022 № 738. Дата оновлення: 24.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#n19

Т. Ю. ЯРЕМЕНКО

магістр, МАУП

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

Вирішення проблеми трансформації системи надання соціальних послуг через публічну політику є необхідною умовою для забезпечення ефективного, справедливого, прозорого і сучасного соціального захисту населення, що відповідатиме європейським стандартам і актуальним викликам українського суспільства.

Децентралізація змінила розподіл повноважень і відповідальності. Передача функцій із центру на місця означає, що саме органи місцевого самоврядування тепер відповідають за організацію, фінансування та контроль якості соціальних послуг.

Євроінтеграційний вектор вимагає гармонізації з європейськими стандартами. Україна взяла курс на адаптацію системи соціального захисту до європейських принципів — адресності, прозорості, рівного доступу, ефективності. Це неможливо без розробки та впровадження сучасної публічної політики, яка враховує кращі європейські практики та забезпечує сталість реформ

Значущість соціального захисту населення в умовах повномасштабної війни з кожним днем дедалі зростає.

Система надання соціальних послуг в Україні набуває особливої актуальності в умовах соціально-економічних викликів, зростання соціальних ризиків та повномасштабної війни, що триває в країні.

Ефективність надання соціальних послуг є ключовим індикатором соціальної держави, яка гарантує захист прав і інтересів громадян, особливо вразливих категорій населення.

Соціальні послуги — це цілий комплекс заходів, що спрямовуються на профілактику підтримку осіб / сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків.

Закон України "Про соціальні послуги" визначає основні організаційні та правові засади, класифікацію послуг (прості, допоміжні, технічні, комплексні), принципи

(законність, гуманізм, доступність, ефективність тощо) і загальні алгоритми надання соціальних послуг населенню.

Державне управління у цій сфері включає організацію, координацію, контроль, нормативно-правове регулювання, фінансування, планування, міжнародне співробітництво та оцінку якості послуг.

Відповідно до зазначеного вище Закону в Україні функціонують державні, комунальні, недержавні надавачі соціальних послуг, а також фізичні особи, які надають соціальні послуги з догляду на професійній і непрофесійній основі без здійснення ними підприємницької діяльності.

Недержавні організації та громадські ініціативи відіграють дедалі важливішу роль у системі надання соціальних послуг, особливо в умовах співпраці з державними структурами та міжнародними донорами.

Механізми фінансування надання соціальних послуг визначені Законом України "Про соціальні послуги" та підзаконними актами, зокрема, постановою Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 587 "Про організацію надання соціальних послуг".

Варто зазначити, що оплата соціальних послуг розраховується з урахуванням середньомісячного сукупного доходу потенційного отримувача соціальних послуг.

Зокрема, соціальні послуги можуть надаватися безоплатно, за диференційованою оплатою та платно (або за рахунок третіх сторін).

Контроль та оцінка ефективності функціонування системи соціальних послуг здійснюється через моніторинг дотримання стандартів, аналіз результативності та прозорості використання бюджетних коштів.

Важливою є взаємодія з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міжнародними донорами, що дозволяє підвищити якість і доступність соціальних послуг.

Як показало дослідження основними проблемами в системі надання соціальних послуг є, зокрема:

• недостатнє фінансування (територіальні громади не спроможні забезпечити надання навіть базових соціальних послуг своїм мешканцям);

• недосконаліть нормативно-правової бази (Закон України "Про соціальні послуги" вступив в дію в 2020 році, однак багато підзаконних нормативних актів прийнято в 2015–2018 роках, тому деякі норми законодавства суперечать один одному);

• нерівномірний доступ до послуг у різних регіонах;

• не зацікавленість територіальних громад у розвитку соціальних послуг для своїх мешканців (для керівників органів місцевого самоврядування не в пріоритеті організації надання соціальних послуг).

В умовах війни актуалізується питання оперативного реагування на нові соціальні виклики, зокрема допомоги внутрішньо переміщеним особам, ветеранам, постраждалим від бойових дій.

З метою підтримки таких осіб шляхом надання соціальних послуг за результатами їх потреб, та напрацювання нових механізмів оплати за надані соціальні послуги державою запроваджуються експериментальні проекти, зокрема:

• експериментальний проект з організації надання внутрішньо переміщеним особам похилого віку, особам з інвалідністю соціальних послуг стаціонарного догляду, підтриманого проживання за принципом "гроші ходять за людиною" (постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2024 № 888);

• експериментальний проект з тимчасового розміщення та підтримки деяких категорій осіб з числа внутрішньо переміщених осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах (постанова Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1555).

Варто зазначити, що перспективами розвитку системи надання соціальних послуг є впровадження кращих міжнародних практик, удосконалення механізмів фінансування, підвищення професійної підготовки кадрів, цифровізація процесів надання послуг.

З огляду на зазначене слід зауважити, що задля ефективного розвитку системи надання соціальних послуг необхідно вдосконалити організаційно-правові засади державного управління у цій сфері, зокрема шляхом гармонізації законодавства з міжнародними стандартами, підвищення прозорості та ефективності використання ресурсів, розвитку партнерства між державою, громадським сектором і бізнесом.

Важливим є впровадження системи постійного моніторингу та оцінки якості соціальних послуг, а також розробка гнучких механізмів реагування на кризові ситуації.

Джерела

1. Закон України "Про соціальні послуги". *Закон Рада*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text
2. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні". *Закон Рада*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

М. П. БАЧИНСЬКИЙ

аспірант кафедри публічного адміністрування, МАУП

ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ: ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ

У контексті глобальних змін та прискореної цифровізації система освіти стикається з новими викликами, які вимагають адаптації управлінських механізмів [1] для забезпечення її стійкості та високої якості. Цифрові технології значно трансформують структуру та процеси в освітніх установах, що зумовлює необхідність змін в управлінських моделях. Інноваційні підходи, такі як електронне навчання, штучний інтелект і великі дані, створюють завдання забезпечити рівний доступ до освіти, її якість і доступність в умовах постійних змін і технологічних трансформацій [2]. Управлінські механізми повинні відповідати новим умовам, ефективно реагуючи на кризові ситуації та мінімізуючи негативні наслідки для процесу навчання. Зокрема, важливо забезпечити стабільність і адаптивність через інтеграцію цифрових інструментів управління та запровадження систем моніторингу і оцінки якості освіти.

Отже, дослідження цифрових викликів та управлінських механізмів у контексті забезпечення якості освіти є критично важливим для створення стійкої та інноваційної освітньої системи, здатної відповідати вимогам сучасності та гарантувати стійкість національної освітньої політики.

Цифровізація освіти відкриває нові можливості, але також ставить низку складних завдань. По-перше, зростає потреба в безперервному оновленні інфраструктури,

включаючи цифрові платформи для навчання, аналітики та управління. По-друге, існує необхідність у підготовці кадрів для роботи з новими технологіями, що включає не тільки освітян, але й адміністративний склад, який має володіти цифровими компетенціями для ефективного управління процесами. До основних викликів можна віднести:

- адаптацію освітніх програм до вимог цифрової епохи;
- забезпечення доступу до якісних освітніх ресурсів для всіх категорій учасників освітнього процесу;
- підвищення рівня цифрової грамотності серед педагогів і студентів;
- розробку нових механізмів контролю якості освіти з урахуванням специфіки цифрового середовища.

Управління якістю освіти в умовах цифровізації потребує впровадження нових підходів до організації освітнього процесу та контролю за його виконанням. Цифрові технології відкривають широкі можливості для модернізації освітньої системи, однак вони також створюють низку викликів для публічного управління. Одним з головних завдань є інтеграція цифрових інструментів у систему управління освітою, що дозволяє здійснювати:

- моніторинг якості освітніх послуг у реальному часі за допомогою аналітики великих даних, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми та оптимізувати освітні процеси;
- розробку та впровадження електронних систем для атестації закладів і педагогічних працівників, що забезпечує більш прозоре та ефективне оцінювання якості навчання;
- впровадження дистанційного моніторингу ефективності освітніх програм і оцінки рівня знань студентів, що дозволяє здійснювати безперервний контроль та коригувати навчальні плани відповідно до змін на ринку праці.

Ключовим аспектом є адаптація державної політики до нових реалій цифровізації. Це дозволить забезпечити стійкість освітньої системи та її здатність функціонувати в умовах постійних змін. Оскільки цифрові технології надають нові можливості для доступу до освіти, необхідно одночасно враховувати забезпечення рівного доступу до цих технологій для всіх регіонів та соціальних груп, що дозволить знизити існуючі нерівності в доступі до освіти.

Для формування стійкої освітньої системи необхідно, щоб механізми публічного управління були гнучкими та адаптивними, здатними швидко реагувати на обставини, що змінюються та кризові ситуації. Цифрові інструменти, зокрема системи управління освітою, платформи для онлайн-навчання та інші технології, допомагають втілювати стратегії швидкої адаптації до нових умов. Важливу роль у цьому відіграють:

- створення та впровадження єдиних стандартів якості цифрової освіти, що дозволяє забезпечити однакові високі вимоги до освітнього контенту та методик незалежно від платформи чи регіону;
- інтеграція національних та міжнародних освітніх платформ, що дозволяє забезпечити постійний обмін досвідом та інтеграцію найкращих практик з усього світу;
- використання аналітики для прогнозування освітніх трендів і потреб, що забезпечує здатність системи освіти не лише реагувати на поточні зміни, а й передбачати та готуватися до майбутніх викликів, зокрема, зміни в попиті на спеціальності та навички.

Ці інструменти здатні забезпечити не лише адаптацію до поточних змін, але й підготувати освітню систему до нових викликів, що можуть з'явитися в майбутньо-

му [3], роблячи її стійкою до непередбачених обставин і здатною гарантувати високу якість освіти для всіх учасників освітнього процесу. Цифровізація освіти відкриває значні можливості для підвищення якості освітніх послуг та забезпечення рівного доступу до освіти, що є важливим аспектом у сучасному світі. Вона дозволяє інтегрувати новітні технології, створюючи умови для інноваційних підходів у навчанні та адмініструванні освітніх установ. Зокрема, цифрові інструменти сприяють розвитку персоналізованого навчання, доступу до онлайн-ресурсів та інтеграції міжнародного досвіду, що значно покращує якість освітніх процесів.

Проте для того, щоб ці можливості стали реальністю, необхідна ефективна інтеграція нових управлінських механізмів. Вони мають бути спрямовані на забезпечення стійкості освітньої системи в умовах швидких змін, що відбуваються в результаті цифровізації. Трансформація управлінських підходів повинна передбачати не лише впровадження нових технологій, а й адаптацію державної політики до нових умов, зокрема через створення стандартів якості цифрової освіти та систему моніторингу й оцінки її ефективності. Система освіти є однією з основ національної стійкості, тому важливу роль у її розвитку відіграє публічне управління. Воно має забезпечити стабільність освітньої системи, підтримуючи її адаптивність і ефективність. Для цього необхідно створити управлінські механізми, які будуть здатні реагувати на виклики цифрових трансформацій та забезпечувати сталий розвиток освіти в умовах глобальних змін.

Отже, роль публічного управління у формуванні адаптивних і ефективних механізмів, що підтримуватимуть якість освіти в умовах цифрових трансформацій, є надзвичайно важливою. Лише за умови належного управління можна гарантувати, що система освіти залишатиметься стійкою, інноваційною та здатною відповідати на нові виклики, зберігаючи високу якість і рівність у доступі до освіти для всіх учасників освітнього процесу.

Джерела

1. *Дмитренко Г., Семенець-Орлова І.* (2023). Пропозиції до національної стратегії розвитку системи освіти у повоєнній україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління, № 4(70). С. 13–20. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-2
2. *Vorobyova O.* (2018). Quality assurance of e-learning in the european higher education area. *ITLT*. Vol. 64, no. 2. P. 245–252, Apr. 2018, doi: 10.33407/itlt.v64i2.1951.
3. *Семенець-Орлова І. А.* (2015). Державне управління освітніми змінами: наукові категорії, методологія та актуальна проблематика досліджень на основі досвіду України та США. *Університетські наукові записки*. № (1). С. 302–311. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2015_1_32

Л. О. КАРБОВСЬКА
канд. екон. наук, доц., професор кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

С. В. СКРИПЦОВ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти "доктор філософії" (Phd)
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Неналежні методи утилізації відходів перешкоджають прогресу в напрямку комплексного управління твердими відходами в домогосподарствах. Знання поточних практик та сприйняття управління твердими побутовими відходами необхідне для прийняття точних рішень у напрямку переходу до більш сталого підходу.

Побутові відходи — це відходи, що утворюються в результаті щоденної діяльності домогосподарств, і їх часто називають сміттям. Ці відходи можуть включати харчові залишки, пакувальні матеріали, папір, пластик, скло, метал та інші матеріали. Якщо ці відходи з будинків, квартир та подібних місць не утилізуються належним чином, вони можуть спричинити забруднення навколишнього середовища, пошкодження ґрунтових та водних ресурсів, забруднення повітря та проблеми зі здоров'ям.

Дуже важливо, щоб побутові відходи були належним чином включені до процесу переробки. У цьому процесі, який є цінним як з точки зору захисту чистоти навколишнього середовища, так і з точки зору сталого розвитку, нам необхідно мати індивідуальні та громадські плани щодо твердих побутових відходів та іншого сміття.

В Україні щорічно утворюється до від 180 до 500 млн т твердих побутових відходів, з них перероблювані побутові відходи складають 17–21 % — це відходи, які не підлягають переробці або рекуперації. Такі відходи часто містять речовини, що можуть завдати шкоди природі чи навколишньому середовищу.

Поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) в Україні здійснюється переважно шляхом відкритого скидання відходів — видалення відходів у спеціально відведені місця та об'єкти через нижчі капітальні, експлуатаційні та експлуатаційні витрати порівняно з іншими методами утилізації. Так, частка видалених відходів у спеціально відведені місця та об'єкти склала у 2021 році — 58,56 %, у 2022 році — 50,01 %, у 2023 році — 60,17 % (див. табл.).

Цей підхід також не передбачає відповідного покриття, збору газу та збору та очищення фільтрату, що створює численні проблеми забруднення навколишнього середовища та несе загрозу здоров'ю населення.

Закон України "Про управління відходами" від 20.06.2022 № 2320-IX, передбачає запровадження дієвих механізмів щодо діяльності, пов'язаної із запобіганням або зменшенням обсягів утворення відходів, їх збиранням, перевезенням, зберіганням, обробленням, утилізацією та видаленням, знешкодженням та захороненням, а також

Динаміка показників утворення побутових відходів та поводження з ними у 2021–2023 рр. в Україні, тис. т

Показники	Рік			Темп зміни до попереднього року, %	
	2021	2022	2023	2023 до 2022 рр.	2022 до 2021 рр.
Обсяг утворених побутових відходів	492663	203357	176102	41,28	86,60
Обсяг утилізованих /відновлених відходів	107328	58983,2	39168,2	54,96	66,41
Частка, %	21,79	29,00	22,24	133,09	76,69
Обсяг спалених відходів	983	795,6	901	80,94	113,25
Частка, %	0,20	0,39	0,51	195,00	130,77
Обсяг видалених відходів у спеціально відведені місця та об'єкти	288516	101698	105957	35,25	104,19
Частка, %	58,56	50,01	60,17	85,40	120,32

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

з відверненням негативного впливу відходів на навколишнє природне середовище та здоров'я людини на території України [2].

Отже, для зменшення твердих побутових відходів необхідне управління, яке полягає в такому:

Оцінка побутових відходів та комплексна ідентифікація типів відходів дозволяє ефективно їх сортувати та утилізувати.

Важливу роль в ефективному управлінні твердими відходами відіграє сортування та розділення. Отже, слід налаштувати сортувальні контейнери та навчити членів домогосподарства сортуванню та розділенню.

Одним із ключових кроків у ефективному управлінні твердими відходами вдома є зосередження на зменшенні їх утворення. Зменшенню утворення відходів сприяють оптові закупівлі та предмети багаторазового використання.

Повторне використання та перепрофілювання предметів може значно зменшити кількість відходів, що утворюються в наших домівках.

Ефективне управління твердими відходами починається вдома з правильного поводження з органічними відходами. Компостування — це ключове рішення для зменшення кількості відходів, які потрапляють на звалища та сприяють забрудненню навколишнього середовища.

Незважаючи на зручність звичайних продуктів, вкрай важливо обирати екологічно чисті альтернативи, щоб зменшити кількість відходів та мінімізувати вплив на навколишнє середовище.

Пластик став значною екологічною проблемою через свою небіорозкладність та шкідливий вплив на дику природу й екосистеми. Щоб зменшити кількість пластикових відходів слід уникати одноразового пластику, такого як: поліетиленові пакети, пляшки для води та столові прибори.

Важливо навчати та впливати на оточуючих — забезпечити людей інформацією, необхідною для позитивного впливу на довкілля та створення сталого майбутнього для прийдешніх поколінь. Пропагуючи сталий розвиток у суспільстві, можливим є створення хвильовий ефект, який призведе до більш екологічно свідомої спільноти.

Джерела

1. Відходи / Навколишнє природне середовище / Економічна статистика. *Державна служба статистики*. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_rosl_zb.htm. (дата звернення: 03.05.2025).
2. Про управління відходами. Закон України. Із змінами, внесеними згідно із Законом України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text.

Н. Й. РАДІОНОВА

д-р екон. наук, проф., БІММ при МАУП, м. Бориспіль
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8855-2963

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

Сьогодення характеризується швидким зростанням значущості інформаційних технологій. Штучний інтелект поступово перетворюється з технологічної новинки на системний інструмент, здатний змінити принципи функціонування управлінських структур. Серед можливостей штучного інтелекту, які вдало використовують у різних сферах слід зазначити: швидкий аналіз великих баз даних, побудову прогнозних моделей для управління ризиками, застосування сценаріїв розумної логістики, ефективність застосування Чат-ботів для клієнтської підтримки, автоматизація бухгалтерських завдань, оцінку кредитоспроможності, оптимізацію реклами, тощо [4, с. 19]. Широкі можливості штучного інтелекту слід використовувати для оптимізації розвитку публічного сектору та нівелювання проблемних моментів.

Професор Андріяш В. І. наголошує, що публічна сфера містить ряд проблем, зокрема [1, с. 12]:

- недостатньо налагоджена система надання державних послуг громадянам;
- висока ймовірність зловживання службовим становищем;
- низький рівень цифрової безпеки;
- корупція, тощо.

Отже, використання штучного інтелекту може сприяти більш ефективному розвитку публічного сектору за різними напрямами (див. табл.). Серед основних, найбільш важливих напрямів застосування штучного інтелекту було обрано: автоматизацію адміністративних процесів, прозорість та антикорупційний ефект та підтримку прийняття рішень.

Розглянемо вітчизняну практику та закордонний досвід застосування штучного інтелекту за зазначеними напрямами. Отже, за автоматизацією адміністративних процесів, громадяни України широко застосовують мобільний застосунок “Дія” що використовує елементи штучного інтелекту для автоматичного заповнення форм, перевірки документів і обробки запитів громадян, визначення найбільш популярних сервісів, виявлення потенційних потреб громадян через поведінкову аналітику. Ці

Основні напрями впливу штучного інтелекту на публічний сектор

Напрями застосування	Вигоди від впровадження штучного інтелекту
Автоматизація адміністративних процесів	• Використання чат-ботів для підвищення ефективності надання державних послуг (наприклад, застосування чат ботів для консультативної підтримки громадян). • Автоматизація процесів документообігу, реєстрації, обліку мінімізує помилки через людський фактор
Прозорість та антикорупційний ефект	• Аналітичні системи на основі штучного інтелекту можуть виявляти аномалії у державних закупівлях або тендерах та розглядатися як об'єктивний антикорупційний інструмент. • Відкриті прозорі дані та автоматизований контроль сприятимуть підвищенню рівня довіри громадян
Підтримка прийняття рішень	• Алгоритми розробки прогнозних моделей в сферах охорони здоров'я, безпеки, економічного розвитку будуть сприяти прийняттю обґрунтованих рішень. • Автоматизований аналіз великих обсягів даних своєчасно надасть необхідну інформацію для ефективного стратегічного планування

Джерело: сформовано автором за даними [3, с. 205; 5, с. 39].

дані використовуються для оптимізації послуг та визначення напрямів цифровізації. Продовжуючи автоматизацію адміністративних процесів, можна брати приклад з Естонії, де впроваджено понад 70 цифрових державних сервісів, в яких штучний інтелект використовується для надання податкових консультацій, автоматичного аналізу судових справ, прийняття рішень у соціальній політиці, тощо [2, с. 261].

Систему Prozorro, яку використовують в Україні для відображення інформації про публічні закупівлі з відкритими даними слід назвати за напрямом "Прозорість та антикорупційний ефект". Додаткові алгоритми на базі штучного інтелекту використовуються для виявлення аномалій у тендерах, що може свідчити про змову або корупційні ризики. Аналітичні алгоритми обробляють мільйони записів і сигналізують про невідповідності та конфлікти інтересів. В Індії за даним напрямом функціонує проект "AI for Good Governance", який використовує аналіз соціальних мереж і текстів скарг для виявлення питань соціального напруження. Китай широко застосовує систему "Нульова довіра", яка за допомогою штучного інтелекту аналізує значний обсяг інформації з різних джерел, що дозволяє мінімізувати корупційні ризики [2, с. 259]. В США за допомогою програмного забезпечення Palantir з елементами штучного інтелекту встановлюють причинно-наслідкові зв'язки при розслідуванні злочинів та прогнозують вчинення кримінальних правопорушень в певній місцевості та індивідуальної злочинної поведінки [2, с. 260].

За напрямом "Підтримка прийняття рішень" зазначимо, що МВС України впровадило системи відеоспостереження з елементами розпізнавання облич та номерних знаків. Алгоритми використовуються для аналізу великого масиву відеоданих з камер, що пришвидшує розкриття правопорушень. Такі системи також використовуються для аналізу криміногенних ситуацій у регіонах та прогнозування потенційно небезпечних зон. Потрібно також за цим напрямом впровадити досвід Великої Британії, де Національна служба охорони здоров'я (NHS) використовує можливості штучного інтелекту для прогнозування навантаження на лікарні, розподілу ресурсів, діагностики (зокрема в онкології та радіології) [2, с. 261].

Отже, штучний інтелект уже сьогодні змінює способи управління як у державних структурах, так і в бізнесі. Його впровадження дозволяє досягати кращих результатів при менших витратах ресурсів. Проте процеси впровадження штучного інтелек-

ту в механізм управління розвитком публічного сектору повинні супроводжуватись продуманою політикою, яка буде гарантувати етичність, безпечність і соціальну відповідальність застосування технологій штучного інтелекту. Серед перспектив розвитку слід відмітити впровадження гібридних моделей управління, що передбачає синергетичну взаємодію людини та штучного інтелекту, а також зростання попиту на менеджерів різного рівня з вмінням використовувати цифрові технології. Це, в свою чергу, передбачає необхідність реформування освіти та підготовки кадрів до роботи у новій реальності.

Джерела

1. *Андріяш В. І.* Штучний інтелект: перспективи використання в публічному управлінні. Технології доброчесного використання штучного інтелекту у сфері освіти та науки : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації (м. Одеса, 31 липня – 10 вересня 2023 р). Одеса : Видавничий дім "Гельветика", 2023. С. 12–14.
2. *Вікторчук М. В., Багатко А. С.* Вітчизняний та міжнародний досвід використання технологій штучного інтелекту в правоохоронній діяльності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Том 3. № 86. С. 257–263.
3. *Максіменцева Н. О., Максіменцев М. Г.* Виклики застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, врядування та послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 4. С. 204–213.
4. *Пригода Р. О.* Імплементація штучного інтелекту в сучасне економічне середовище. Наукові здобутки студентства: економічні, правові, соціальні, поведінкові, технічні аспекти І Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. (м. Житомир, 25–26 березня 2025 р). С. 17–20.
5. *Яровой Т. С.* Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2. С. 36–47.

О. О. БОЖКО

здобувач другого (магістерського) ступеню рівня вищої освіти,
кафедри організації туристичної діяльності МАУП
ННІУЕБ МАУП, м. Київ

ОРГАНІЗАЦІЯ РЕКРЕАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ СПІВПРАЦЮ З МІСЦЕВИМИ ГРОМАДАМИ

Уявіть себе в Карпатах, де гудуть потоки, а в гостинному селі вас частують домашнім сиром і розказують легенди гір. Чи в Опішні, де глина в руках майстра оживає глечиком, який ви забираєте як спогад. Рекреаційний туризм в Україні — це живі моменти, що зігрівають серце й об'єднують людей [1]. Сьогодні, коли війна випробовує нашу країну, туризм може стати не просто відпочинком, а опорою для громад, які шукають шляхи до розвитку. Співпраця з місцевими громадами, побудована на принципах децентралізації, інтеграції та сталого розвитку, відкриває механізми управління, що дозволяють публічному і приватному секторам разом створювати тури, які пожвавлюють економіку регіонів і зміцнюють національну стійкість [2].

Нині рекреаційний туризм в Україні переживає непрості, але сповнені можливостей часи. У 2024 році внутрішній туризм зріс на 15 %, адже українці все частіше обирають подорожі своєю країною, шукаючи відпочинку й натхнення [3]. Популярність набирають Карпати, Шацькі озера, історичні містечка Чернігівщини, але багато регіонів залишаються поза увагою. Війна обмежує потоки туристів у східних і центральних областях через безпекові ризики, а громади втрачають економічні можливості. До цього додаються брак інфраструктури — доріг, готелів, вказівників — і недостатнє просування на національному рівні. Місцеві бюджети часто не можуть фінансувати туристичні проєкти, а громади рідко мають доступ до грантів чи інвестицій. Без чіткої координації між владою, громадами й бізнесом туризм не розкриває свій потенціал, а регіони не отримують підтримки, необхідної для стійкості [4].

Як зробити, щоб туризм став силою для громад? Один із шляхів — дати жителям можливість створювати унікальні тури. У селі Опішня на Полтавщині громада може влаштовувати фестивалі гончарства, де туристи не лише ліплять глечики, а й танцюють під народну музику. На Закарпатті Нижнє Селище запрошує на дегустацію сирів і вин, додаючи етнотури з розповідями про гуцульські традиції. Ще один крок — навчити громади працювати з туристами. У Седневі на Чернігівщині туроператори й місцева рада можуть проводити тренінги, де жителі вчаться створювати екскурсії до садиб чи готувати ярмарки. У Карпатах громадські організації можуть координувати навчання, допомагаючи громадам розвивати волонтерський туризм, як-от відновлення старовинних хат чи екостежок [5].

Не менш важливо — створювати маршрути, які поєднують природу, культуру й історію. На Хмельниччині громада Самчиків кличе до палацу й на прогулянки річкою Случ, співпрацюючи з турфірмами. На Волині Шацька ОТГ пропонує екотури до озера Світязь із велопрогулянками й кемпінгом, а місцева влада облаштовує велодоріжки. Щоб ці ініціативи запрацювали, громади мають співпрацювати з контролюючими органами, як-от Державна служба України з безпеки на транспорті, для забезпечення безпечних перевезень туристів. Наприклад, у Шацьку громада може узгоджувати маршрути автобусів із цією службою, щоб гарантувати комфорт і безпеку [6]. Водночас законодавчі органи, як-от обласні ради, можуть спрощувати регуляції: скасувати зайві дозволи для ярмарків в Опішні чи знизити податки для малого бізнесу, що працює з туристами в Седневі, створюючи сприятливі умови для туризму [9]. Регіональні туристичні ради можуть стати платформами для такої співпраці, об'єднуючи громади, владу й бізнес [7]. Ці ідеї спираються на децентралізацію, яка дає громадам свободу, та інтеграцію, що з'єднує всіх стейкхолдерів.

Такий підхід приносить радість і користь усім. У Нижньому Селищі гастротури створюють робочі місця й залучають до 3000 гостей щороку, зміцнюючи економіку села [8]. У Седневі екскурсії до садиб повертають гордість за спадщину, а в Самчиках тури до палацу допомагають зберегти історію. Туристи повертаються щасливими, скуштувавши борщ чи переночувавши під зорями на Світязі, а громади отримують шанс розвиватись. У довгостроковій перспективі туризм відроджує культуру: у Карпатах громади відновлюють ткацтво, в Опішні — гончарство. Нові маршрути розвантажують популярні міста, як Львів чи Одеса, і пожвавлюють регіони, залучаючи інвестиції й підвищуючи конкурентоспроможність. Це туризм, який не лише приносить дохід, а й об'єднує людей, підтримуючи соціальну згуртованість і національну єдність у воєнний час [5].

Організація рекреаційного туризму через співпрацю з громадами — це механізм управління, який може змінити Україну. Прості кроки, як фестивалі в Опішні, волонтерські тури в Карпатах чи екостежки на Світязі, показують, як децентралізація

дає громадам голос, а інтеграція об'єднує владу, бізнес і жителів. Співпраця з контролюючими органами забезпечує безпеку, а з законодавчими — спрощує умови для розвитку. У складні часи цей підхід підтримує економіку, створюючи робочі місця, і соціальну єдність, зберігаючи традиції. Стратегічно туризм може стати основою регіонального розвитку, залучаючи інвестиції й роблячи Україну конкурентоспроможною. До 2030 року, спираючись на ці принципи, країна може стати лідером сталого туризму, де кожна громада розкаже свою унікальну історію, а туризм стане символом стійкості, надії й гордості.

Джерела

1. *Кравець О. М.* Рекреаційний туризм в Україні: ресурси та перспективи. *Журнал туризму*. 2023. № 15 (2). С. 45–52.
2. *Петренко І. В.* Роль місцевих громад у розвитку туризму. *Регіональний розвиток*. 2024. № 10 (1). С. 33–39.
3. Державна служба статистики України. *Туристичні потоки в Україні за 2023–2024 роки*: стат. зб. Київ: Держстат, 2024. 120 с.
4. *Сидоренко Н. П.* Агротуризм як інструмент розвитку сільських територій. *Економіка та туризм*. 2022. № 8 (3). С. 67–74.
5. *Григоренко Т. В.* Гастрономічний туризм як чинник розвитку громад. *Туризм і культура*. 2023. № 12 (4). С. 28–35.
6. *Шевчук А. Б.* Управління туризмом у регіонах: виклики та перспективи. *Туризм і регіональний розвиток*. 2024. № 7 (1). С. 12–19.
7. *Коваленко Ю. П.* Туризм як фактор соціальної згуртованості. *Соціальні науки*. 2023. № 5 (2). С. 22–30.
8. *Левицька О. С.* Стратегії розвитку туризму в Україні: регіональний аспект. *Економіка і суспільство*. 2024. № 6 (3). С. 15–23.
9. *Романюк В. І.* Роль законодавства у розвитку туризму в Україні. *Право і суспільство*. 2023. № 4 (2). С. 18–25.

К. Г. КОНОНЕНКО

студентка 3 курсу спеціальності туризм і рекреація ННІУЕБ МАУП

ТУРИЗМ ДЛЯ ВСІХ: ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД У НОВІЙ СОЦІАЛЬНІЙ РЕАЛЬНОСТІ

Інклюзія (з англійської *inclusion* — залучення, включення) — це процес, спрямований на розширення участі всіх членів суспільства в його житті. Найбільше потребують такого залучення люди з фізичними або ментальними порушеннями [1].

Туризм для всіх — це концепція, що передбачає створення доступного, зручного й безпечного середовища для кожного незалежно від фізичних можливостей, віку, соціального статусу чи культурного походження. У новій соціальній реальності, яка формується під впливом глобалізації, цифровізації та змін у ставленні до прав людини, інклюзивний підхід стає не лише моральною потребою, а й стратегічною необхідністю для розвитку туристичної галузі. Це означає врахування потреб людей з інвалідністю, літніх людей, родин із дітьми, представників національних меншин, а також соціально вразливих груп.

Основні засади соціальної інклюзії включають [2]:

- усвідомлення й прийняття того, що всі люди мають різне соціальне, економічне та культурне походження, а також індивідуальні особливості розвитку, і це є природним явищем;
- визнання відповідальності лідерів громади за формування згуртованого та гармонійного соціального простору;
- забезпечення підтримки соціальним групам для реалізації ними рівних прав у межах громади, з урахуванням різноманіття ставлень до представників різних груп;
- розуміння динаміки взаємодії між більшістю та меншиною, а також усвідомлення потенційних викликів, які можуть виникати в процесі інтеграції.

Туристичну пропозицію можна вважати інклюзивною, якщо вона доступна для всіх — зокрема для людей із порушенням зору, осіб літнього віку, невисоких туристів, батьків із малими дітьми, а також для людей з різними фізичними, ментальними чи соціальними особливостями. Ключовим є те, щоб ці люди могли подорожувати самостійно, зберігаючи почуття гідності [3].

Забезпечення безбар'єрного доступу до транспорту, туристичних об'єктів, інформації та сервісів є основою справжньої інклюзивності. Важливу роль у цьому відіграють інноваційні технології, підготовка персоналу, адаптація інфраструктури, участь громад та міжсекторальне партнерство. Туризм для всіх сприяє не лише соціальній рівності, а й економічному розвитку, відкриваючи нові ринки, зміцнюючи імідж дестинацій і підтримуючи сталий розвиток. У світі, де повага до різноманіття стає нормою, інклюзивний туризм — це шлях до відкритого, гуманного та прогресивного суспільства.

У контексті сучасності, коли суспільство дедалі більше усвідомлює важливість прав людини, рівності та доступу до можливостей, інклюзивний туризм перетворюється на ключовий напрям сталого розвитку. Глобальні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, війнами, кліматичними змінами й масовими міграціями, поставили перед туризмом нові завдання: реагувати на соціальні потреби, інтегрувати вразливі групи, сприяти соціальній згуртованості та психоемоційному відновленню. Туризм втрачає статус розкоші й набуває ролі простору для діалогу, інтеграції, зцілення й солідарності. У цьому контексті важливу роль відіграють інновації — цифрові рішення, які роблять інформацію доступною для всіх, аудіо- та відеогіди з субтитрами або жестовою мовою, адаптивні маршрути, мобільні додатки для навігації людей із порушеннями зору або слуху.

У контексті України інклюзивний туризм набуває особливого значення в умовах воєнного часу, коли багато людей стали внутрішньо переміщеними особами, отримали інвалідність або потребують психологічної реабілітації. Також варто враховувати, що багато об'єктів інфраструктури були зруйновані або пошкоджені, тому їх відбудова є унікальним шансом одразу врахувати принципи універсального дизайну. Україна має величезний потенціал для розвитку туризму для всіх завдяки розмаїттю природних, культурних і історичних ресурсів, але для реалізації цього потенціалу потрібні глибокі зміни. Н

асамперед слід змінити підходи до проектування туристичних об'єктів, транспортної системи та інформаційного середовища, впровадити стандарти інклюзивності, а також навчати персонал роботі з різними категоріями туристів. Не менш важливою є комунікаційна складова — просування інклюзивного туризму як частини європейського шляху України, підвищення обізнаності суспільства про важливість доступності та цінність різноманіття.

Для розвитку інклюзивного туризму в Україні потрібно впровадити низку системних змін. Це включає оновлення законодавства у сфері туризму з урахуванням принципів доступності та універсального дизайну, стимулювання інвестицій у безбар'єрну інфраструктуру, створення інклюзивних туристичних маршрутів, адаптацію існуючих пам'яток культури, готелів, музеїв, закладів харчування, транспорту. Необхідно впроваджувати освітні програми для гідів, менеджерів, працівників сфери гостинності, які б навчали не лише технічним аспектам доступності, а й принципам поваги, толерантності й емпатії. Важливо залучати до проєктування туристичних продуктів самих представників уразливих груп, адже саме вони найкраще розуміють власні потреби.

Державі та бізнесу варто працювати разом для створення грантових програм, пільгового кредитування, податкових стимулів для тих, хто впроваджує інклюзивні рішення. Також необхідно розробляти та поширювати інформаційні матеріали, створювати туристичні портали з функціями доступності, перекладати їх жестовою мовою та озвучувати. Реклама й маркетинг мають показувати приклади успішної інклюзії, демонструючи реальні історії, в яких люди з інвалідністю або представники інших груп отримали позитивний досвід подорожей.

Розвиток інклюзивного туризму в Україні — це не лише питання доступності, а й крок до гуманнішого, зрілого суспільства, що визнає гідність кожного та прагне створити умови, в яких усі можуть бути учасниками спільного культурного, соціального й економічного життя. Це довгий, але важливий шлях, який потребує співпраці між державою, бізнесом, освітніми установами, громадськими організаціями та самими громадянами.

Окрім уже згаданого, соціально вразливі групи часто мають обмежений доступ до туризму саме через фінансовий бар'єр, тому важливо розвивати соціальний туризм — знижки, гранти, партнерські програми між державою та бізнесом, які дозволяють людям подорожувати без зайвого тягаря для бюджету. Інклюзивний туризм також повинен включати ідеї ментального здоров'я. Наприклад, люди з посттравматичним синдромом, тривожними розладами чи аутизмом потребують спокійного середовища, передбачуваності, чіткого розкладу, спеціальних умов — і ці фактори варто інтегрувати у туристичні продукти.

Окрема увага має приділятися просвітництву. Українське суспільство потребує глибокої зміни ставлення до людей з інвалідністю та інших маргіналізованих груп. Кампанії, виставки, фільми, воркшопи й тематичні фестивалі можуть допомогти розвінчати стереотипи й показати, що інклюзивність — це не тягар, а багатство. Туризм — потужний інструмент міжкультурного діалогу й розширення світогляду, тому він здатен змінювати не лише простір, а й цінності.

Крім того, потрібно вивчати досвід інших країн. Наприклад, Іспанія, Італія, Швеція, Канада мають сильні програми інклюзивного туризму — Україна може перейняти їхні моделі адаптації об'єктів, фінансування ініціатив, навчання кадрів, сертифікації інклюзивних продуктів. Варто впроваджувати державні стандарти оцінки доступності туристичних послуг, створювати інтерактивні мапи доступності, залучати інклюзивних аудиторів до перевірки маршрутів.

І головне — варто пам'ятати, що справжня інклюзія не полягає лише в технічних рішеннях. Це насамперед про цінності: визнання того, що кожна людина має право на гідність, свободу пересування, культурний досвід і право бути видимою у суспільстві.

Розвиток інклюзивного туризму — це не лише виклик, а й шанс зробити Україну відкритою, сучасною й глибоко людяною.

Час, необхідний Україні для побудови справжньо інклюзивного туризму, залежить від багатьох факторів — політичної волі, фінансування, суспільної готовності до змін, міжнародної підтримки, стратегії відновлення після війни. За умови цілеспрямованої державної політики, реального партнерства з громадським сектором, бізнесом і міжнародними організаціями, а також активного залучення самих громадян, перші суттєві результати можна отримати вже за 5–7 років. Повна ж інтеграція інклюзивного підходу в усі сфери туризму, інфраструктури та суспільного мислення потребуватиме, ймовірно, 10–15 років. Це багато, але цілком реалістично — особливо в умовах, коли Україна активно відновлюється, інтегрується в ЄС і шукає нові моделі соціальної стійкості та розвитку.

У ширшому сенсі інклюзивність у туризмі стає індикатором розвитку всієї країни. Вона підвищує довіру громадян до держави, показує, що її інституції працюють не лише на "ідеального" туриста, а на кожного. У міжнародному контексті це відкриває Україні двері до участі в європейських програмах, спільних ініціативах, партнерствах. Це шанс побудувати не просто сильну економіку, а ціннісну, людяну, відкриту модель розвитку, якою зможемо пишатися не лише ми, а й наступні покоління.

Джерела

1. Інклюзія. *Вікіпедія* [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Інклюзія
2. *Найда Ю. Г.* Соціальна відповідальність туристичних підприємств у сфері інклюзивного туризму [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5617/1/Y_Naida_SGAS_SI.pdf
3. Туризм для всіх — це не лише пандуси: як зробити туристичне місце доступним [Електронний ресурс]. *Nakypilo*. Режим доступу: https://nakypilo.ua/novyny/turyzm-dlia-vsikh-tse-ne-lyshe-pandusy-yak-zrobyty-turystychne-mistse-dostupnym/

О. О. КІНДРАТ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти "доктор філософії" (Phd)
ДВНЗ Ужгородський національний університет, м. Ужгород, Україна

РОЛЬ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ВИРІШЕННІ ТРИЛЕМИ СФЕРИ ЕНЕРГЕТИКИ – БЕЗПЕКА, ДОСТУПНІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Безпечне енергопостачання, що забезпечує захист навколишнього середовища і клімату, є основою сталого соціально-економічного розвитку. Доступне енергопостачання, засноване на поновлюваних джерелах енергії, вносить вирішальний внесок у досягнення узгоджених на міжнародному рівні кліматичних цілей, забезпечуючи при цьому стійкий соціально-економічний розвиток.

Цілі сталого розвитку ООН вимагають термінових дій для боротьби зі зміною клімату. Так, згідно з ЦСР7 до 2030 року слід "забезпечити загальний доступ до недорогого, надійного і сучасного енергопостачання" та "значно збільшити частку енергії з відновлюваних джерел у світовому енергетичному балансі", а ЦСР13 вима-

гає “вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками” [1].

Глобальне потепління, спричинене діяльністю людини, стало незаперечним фактом і матиме глибокий і величезний вплив на глобальну екосистему та соціально-економічну систему. Антропогенні викиди парникових газів порушують енергетичний баланс планети, що призводить до глобального потепління. Зміна клімату зараз міцно стоїть на глобальному порядку денному.

У той час як Цілі сталого розвитку ООН вимагають термінових дій для боротьби зі зміною клімату, світ зобов’язався в рамках Паризької угоди 2015 року докладати амбітних зусиль для боротьби зі зміною клімату та адаптації до її наслідків, надаючи посилену підтримку країнам, що розвиваються, у цьому.

Паризька угода була прийнята 196 сторонами на Конференції ООН зі зміни клімату (COP21) у Парижі 12 грудня 2015 року та набула чинності 4 листопада 2016 року. Її основна мета полягає в тому, щоб утримати “підвищення глобальної середньої температури значно нижче 2 °C над доіндустріальним рівнем” і продовжувати зусилля “обмежити підвищення температури до 1,5 °C над доіндустріальним рівнем” [2].

Виробництво енергії з чистих джерел енергії може зменшити вуглецевий слід, оскільки сектор електроенергетики є найбільшим викидом вуглекислого газу, який спричиняє підвищення температури. Однак ринки продуктів переробки нафтопродуктів і сектори, які важко зменшити, стикаються зі значними проблемами, оскільки вони мають високі викиди, але не мають чітких альтернатив, щоб відійти від викопної сировини у великих масштабах; заміна звичайних видів викопного палива на більш стійкі альтернативи, такі як біопаливо або паливо на основі водню, часто є непомірно дорогим. У результаті більшість країн все ще покладаються на викопне паливо для живлення своєї економіки.

Виділяють три ключові проблеми, які гальмують енергетичний перехід:

1. Енергетична безпека: війна в Україні та напруженість на Близькому Сході показали вразливість сучасної енергетичної системи, в якій домінують нафта та газ.

2. Геополітика. Тарифи та торгові бар’єри на китайський імпорт впливають на зростаючий дискомфорт на Заході. Китай є виробником з найнижчими витратами та домінує в ланцюгах поставок чистих технологій. Європейським країнам доведеться покладатися на китайське виробництво або бути готовим або заплатити вищу вартість, або відкласти перехід [3].

3. Витрати. Згідно з останнім звітом Wood Mackenzie “Перспективи енергетичного переходу”, щоб досягти нульових викидів вуглецю до 2050 року, глобальні інвестиції повинні складати приблизно 3,5 трильйона доларів США на рік, а загальні інвестиції у розвідку, енергопостачання, мережеву інфраструктуру, важливі корисні копалини та нові технології в 78 трильйонів доларів США [4].

Хоча невуглецеві джерела, такі як вітер, сонце та геотермальна енергія, досягли успіху в глобальній частці енергії, реальність така, що нинішній ландшафт залишається значною мірою залежним від викопного палива, яке все ще генерує понад 80 % світової енергії [5].

Реалізація сталого енергетичного розвитку відповідно до ЦСР7, залежить від наявності необхідного фінансування як у приватному, так і в державному секторах для масштабування розробки та впровадження відновлюваних джерел енергії. Значний прогрес вимагає величезних капітальних витрат, технічних інновацій і надійної політики та нормативної підтримки. Наразі будь-який успішний та прибутковий перехід має вирішувати “трилему” — безпечний, доступний і сталий доступ до енергії (див. рис.).



Рис. 1. **Енергетична трилема — безпека, доступність та сталий розвиток**
Джерело: побудовано автором на основі [5].

Доступ до енергії для промисловості та бізнесу є важливим для стимулювання економічного розвитку. Також доступ домогосподарства до електроенергії є вирішальним для забезпечення більш справедливого та здорового суспільства. Без доступу до належного фінансування не можливо досягти Цілі сталого розвитку 7 (ЦСР7) до 2030 року, Проте інвестиції в енергетику з кожним роком зменшуються, отже державний і приватний сектори повинні співпрацювати для досягнення кліматичних цілей.

Державно-приватне партнерство має велике значення для вирішення "енергетичної трилеми" — забезпечення безпеки, доступності та стійкості [5]. Представники наукових кіл і бізнесу підкреслюють важливість інвестицій ДПП в різні проекти та рішення для подолання фінансового дефіциту. Державно-приватне партнерство характеризується співпрацею між державними та приватними організаціями для надання державних послуг або розвитку державних активів за допомогою приватних інвестицій та пропонує стратегічний шлях для досягнення цієї мети. Мегапроекти чистої енергії часто стикаються з проблемами в забезпеченні достатнього фінансування від державного сектора, враховуючи їх значні фінансові потреби. Запровадження участі приватного сектору стає важливим у розблокуванні додаткових фінансових ресурсів, необхідних для реалізації цих широкомасштабних ініціатив і, у свою чергу, досягнення ЦСР7. Крім того, розвиток фінансових механізмів є необхідним для ефективного впровадження технологій негативних викидів.

Джерела

1. THE 17 GOALS (2015) Department of Economic and Social AffairsSustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/goals.

2. Paris Agreement to the United Nations Framework Convention on Climate Change, Dec. 12, 2015, T.I.A.S. № 16-1104. URL: https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf
3. Energy transition outlook: 2024–25 update. URL: https://www.woodmac.com/market-insights/topics/energy-transition-outlook/
4. *Kian Akhavan.* How public-private partnerships can accelerate the energy transition 12 February 2025. URL: https://www.woodmac.com/news/opinion/how-public-private-partnerships-can-accelerate-the-energy-transition/#:~:text=While%20they%20cannot%20solve%20the,smooth%
5. Why public-private collaboration is key to overcoming challenges of the 'energy trilemma' https://www.weforum.org/stories/2024/07/green-transition-energy-dilemma-public-private-partnerships/ Jul 16, 2024

Г. В. ДЖЕГУР

канд. екон. наук, доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
https://orcid.org/0000-0001-5955-3687

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

Сьогодні цифровізація розвивається досить швидкими темпами через впровадження цифрових технологій в різні сфери життєдіяльності, підвищення їх якісних показників. В теперішніх суспільних умовах процес цифровізації швидко поширюється як в життєдіяльність окремої особистості, так й публічно-управлінську сферу загалом.

Цифровий розвиток територій зумовлює забезпечення безперешкодного доступу до швидкісного інтернету всіх населених пунктів, гарантування доступності до публічних послуг мешканців громад, електронний обмін даними між національними реєстрами й місцевого самоврядування, запровадження технологій в системи управління тощо.

Цифрова трансформація місцевого самоврядування включає модернізацію взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади, бізнесом та громадою, що ґрунтується на синергії функцій, повноважень місцевого самоврядування в цифрове врядування на місцевому рівні.

Практична цінність щодо використання цифрових технологій, як інтеграція інноваційних технологій для планування діяльності громади, характеризується такими рисами: впровадження новітніх технологій (Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, блокчейн) для удосконалення різноманітних аспектів громадського життя; залучення громадян до участі в сталому розвитку через цифрові інструменти, платформи, здійснення на постійній основі оцінки результативності запроваджених цифрових рішень і програм, зокрема витрати на розвиток та протекцію цифрових інфраструктур і послуг; впровадження цифрових рішень, спрямованих мінімізувати негативний вплив на довкілля, підтримку екологічних ініціатив; інтенсивна взаємодія з громадськістю та медіа для забезпечення глибокого усвідомлення та сприяння цифрового розвитку [1, с. 186].

Застосування цифрових інструментів варто відзначити визначити дієвим і потужним засобом для розв'язання актуальних проблем, вимогою часу та унікальною можливістю для громад стосовно розбудови надійної інфраструктури, яка б вдовольняла потреби її мешканців. Втілення інноваційних проектів, що надають змогу громадянам отримувати публічні послуги у прогресивному зручному цифровому форматі забезпечує підключення населених пунктів, соціальних об'єктів до високошвидкісного Інтернету. Поза цифровими послугами важливим аспектом вбачається рівень освіченості громадян про нові можливості, компетентність у використанні сучасних сервісів. Також, цифровізація є тим інструментом, який обумовлює здійснення відновлюючих процесів якнайбільш зрозумілим для мешканців громад, результативним, прозорим та підзвітним на всіх стадіях.

Використання сучасних цифрових стратегій, моделей та методів на основі цифрових технологій забезпечує значний вплив на всі сфери життя та діяльності населення, не оминаючи й соціальну сферу, а також проектний менеджмент. Означене слугує створенню нових можливостей для розроблення інструментарію щодо здійснення процесів ініціації і планування соціальних проектів, що забезпечує підвищення їх ефективності, доступу для стейкхолдерів та розмірності кращих практик [3, с. 64].

У даному конспекті слід відзначити про презентований Міністерством цифрової трансформації України пілотний Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Метою цього Індексу є моніторинг рівня цифровізації громад, а підсумки допоможуть керівникам громад визначити сильні та слабкі сторони й на основі цього впроваджувати необхідні цифрові ініціативи.

Для вимірювання Індексу цифрової трансформації громад було застосовано наступні показники: а) цифрова економіка у громадах; б) розвиток цифрових навичок населення; в) цифрова інфраструктура; г) цифровізація публічних послуг; д) цифрова трансформація органів місцевого самоврядування.

На основі результатів дослідження першого пілотного Індексу в 2023 році було визначено громади, які засвідчили значний цифровий результат. Зокрема, середній показник Індексу становив 0,632 бала із одного можливого. Найвищі показники прослідковуються в наступних субіндексах: "Інституційна спроможність" — 0,678, "Режим без паперів" — 0,697, "Проникнення базових е-послуг" — 0,666. Найнижчий показник досягнуто в субіндексі "Галузева ЦТ" — 0,560, що характеризується необхідністю посилення роботи у сферах кібербезпеки та охорони здоров'я, цивільного захисту [2].

За результатами дослідження 2024 року можна відзначити, що середній показник Індексу цифрової трансформації становить 0,497 бала з одного можливого. Найбільші показники простежуються в таких субіндексах: "Інституційна спроможність" — 0,687, "Проникнення базових е-послуг" — 0,759, "Розвиток інтернету" — 0,686. Серед найнижчих показників значиться "Впровадження режиму "без паперів" — 0,421, що показує необхідність посилення діяльності цього напряму в 2025 році.

Варто відмітити, що Індекс надав можливість також оцінити, на якому рівні забезпечені соціальні заклади доступом до інтернету. За результатами дослідження відкриті Wi-Fi зони мають близько 10000 шкіл, понад 5000 бібліотек та більше ніж 1000 соціальних закладів [4; 5].

Отже, цифровізація громад для України є можливістю швидко й ефективно оптимізувати роботу щодо розроблення планів повоєнного відновлення і розбудови громад; доступне, безперешкодне надання послуг мешканцям громад, раціоналізації бюджету й приваблення інвестицій. Адже це сприяє заохоченню регіональних клас-

терів, інноваційних хабів, парків, закладає основу більш енергоефективного й екологічного життя громад та тим самим слугує розвитку економіки.

Джерела

1. *Ажажа М., Воронкова В., Бойко М., Коротких М.* Планування діяльності територіальної громади в умовах цифровізації: міжнародний досвід. 2023. Вип. 17 (94). С. 181–189. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-19
2. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. *Перше пілотне вимірювання на основі самооцінки ОМС*. URL: https://hromada.gov.ua/index
3. *Мармуляк А., Тригуба А., Маланчук О., Тригуба І.* Вплив цифрової трансформації громад на ініціацію і планування соціальних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 59. С. 62–72. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.62-72
4. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. 14.02.2025. URL: https://hromada.gov.ua/post/rezultati-cifrovoyi-transformaciyi-v-regionax-ukrayini-za-2024-rik
5. Цифрова трансформація громад: що показав пілотний Індекс. *Децентралізація*. 10.05.2024. URL: https://decentralization.ua/news/18061

М. В. ОЛІХОВСЬКА

канд. екон. наук, доц., зав. кафедри менеджменту, економіки та туризму
ЛІ ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-2699-7684
Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=FWMd2w4AAAAJ&hl=uk

В. Я. ОЛІХОВСЬКИЙ

канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту, економіки та туризму
ЛІ ПрАТ "ВНЗ «МАУП"
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-4651-3835
Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=JaHivfcAAAAJ&hl=uk

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТОМ ТА ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ЇЇ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

Вважаємо, що система управління підприємством — це сукупність принципів, методів, структур, інструментів і процесів, які забезпечують ефективну взаємодію всіх елементів організації для досягнення її стратегічних цілей. Вона охоплює як організаційно-структурну побудову підприємства, так і засоби впливу на працівників, ресурси, зовнішнє середовище й результати діяльності.

На нашу думку, система управління — це організована взаємодія суб'єкта управління (керівництва) з об'єктами (персоналом, процесами, ресурсами) на основі інформації, мотивації та контролю. Вона функціонує в динамічному середовищі, забезпечуючи підприємству адаптацію, розвиток і конкурентоспроможність. Тому ми виділили основні елем енти системи управління (див. табл. 1).

Якщо досліджувати функції системи управління підприємством, то варто зауважити, що:

1. Планування — визначення цілей, розробка стратегій та планів.
2. Організація — формування структури, розподіл ресурсів.
3. Мотивація — стимулювання працівників до досягнення результатів.
4. Контроль — оцінка виконання планів, виявлення відхилень.
5. Координація — узгодження діяльності підрозділів.
6. Регулювання — адаптація управлінських рішень до змін.

Досліджуючи автора [1] виділимо принципи ефективної системи управління, до яких входить:

- Системність — взаємозв'язок усіх елементів підприємства.
- Гнучкість — здатність адаптуватися до змін.
- Ефективність — досягнення цілей з оптимальним використанням ресурсів.
- Цілеспрямованість — орієнтація на стратегічні пріоритети.
- Науковість — використання сучасних методів, моделей і технологій.
- Відповідальність — чіткий розподіл обов'язків.

Таблиця 1

Основні елементи системи управління

Компонент	Зміст
Цілі	Стратегічні, тактичні й оперативні завдання підприємства
Структура управління	Ієрархія посад, функціональні підрозділи, центри прийняття рішень
Персонал	Суб'єкти управління – керівники, менеджери, фахівці
Інформаційна система	Збір, передача, аналіз та збереження управлінської інформації
Методи управління	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні
Технології управління	Інструменти, моделі, програмне забезпечення для прийняття рішень

Сформовано авторами на основі [3, 5].

Оскільки система управління підприємством є фундаментальною основою успіху в умовах ринкової конкуренції. Від її побудови залежить ефективність виробничої, маркетингової, фінансової, інноваційної та кадрової політики підприємства. Сучасні системи управління повинні бути гнучкими, адаптивними, цифровізованими, здатними швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Пропонуємо у підприємствах використовувати інноваційні тенденції в системах управління, а саме:

- Автоматизація бізнес-процесів (ERP-системи).
- Цифрова трансформація (Big Data, IoT, AI).
- Agile та Scrum-підходи.
- Дистанційне управління персоналом.
- Концепція ESG (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність).

За умов жорсткої конкуренції важливо зберегти та вдосконалити потенціал підприємства відповідно до зовнішнього середовища, вирощувати, виробляти продукцію належної якості, задовольняти потреби споживачів, забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства агропродовольчої сфери на ринку.

Це можливо завдяки ефективному стратегічному управлінню корпоративним розвитком, яке включає такі ключові категорії: стратегічне управління, корпоративний розвиток, управління розвитком, стратегічний корпоративний розвиток, стратегічне управління корпоративним розвитком тощо.

Варто погодитись з думкою Бондар О. С., Трофимчук М. І. [2], що при виборі ефективної системи управління варто обирати правильний тип системи, основні ми подали у табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація систем управління

Тип системи	Характеристика
Централізована	Всі рішення приймаються на верхньому рівні
Децентралізована	Влада делегується на нижчі управлінські рівні
Формалізована	Регламентована документацією, правилами, стандартами
Гнучка (адаптивна)	Швидко реагує на зміни у зовнішньому середовищі
Механістична	Структура жорстка, чітко визначені обов'язки
Органічна	Менш формалізована, підтримує ініціативу та інновації

Сформовано автором на основі [2].

Стратегію можна визначити як логічний і послідовний шаблон. Поведінка, яка свідомо або добровільно розвивається у підприємстві агропродовольчої сфери як пріоритетний компонент самовизначення агроформування [4, с. 37].

У такому контексті вона безпосередньо пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги та недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати стратегії загалом і елементи перспективних напрямків.

Отож, рекомендуємо підприємствам різних галузей економіки використовувати потенціал організації в напрямку досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку завдяки своєчасного коригування операційних цілей у відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі шляхом інноваційної спрямованості, зростання масштабів бізнесу, корпоративної реструктуризації або антикризового менеджменту.

Джерела

1. *Андрейчіков О. О., Гуца О. М., Українець О. Г.* Візуальне та імітаційне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. *Системи обробки інформації*. 2012. Вип. 3 (1). С. 92–95.
2. *Бондар О. С., Трофимчук М. І.* Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34–44.
3. *Григорова З. В., Кваско А. В.* Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд*: *економіка та управління*. № 2 (72). 2021. С. 18–24.
4. *Гуменюк О. Г.* Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 17. С. 281–285.
5. *Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П.* Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 24–27.

Л. В. БЕЗЗУБКО
д-р наук з держ. упр., проф.,
Північноукраїнський інститут МАУП (м. Чернігів)
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-1401-1694

Б. І. БЕЗЗУБКО
канд наук з держ. упр., доцент,
Будівельний інститут ІФНТУНГ (м. Івано-Франківськ)
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-2487-1316

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ВІДНОВЛЕННЯ

Актуальність вдосконалення методичних підходів полягає в необхідності вирішення низки практичних і теоретичних питань щодо розробки стратегії відновлення територій на базі оцінки його ресурсного потенціалу.

На стан розробки стратегій відновлення територій впливає низка тенденцій (глобальних, національних та локальних). Серед глобальних тенденцій, які впливають на сутність стратегічного планування відновлення територій України, можна виокремити такі:

- вплив процесів глобалізації, що характеризуються збільшенням міграційних процесів, розвитком ризиків і невизначеності подій;
- загострення територіальної конкуренції: за отримання інвестиційних коштів, за ринки збуту, за якісну робочу силу тощо;
- пришвидшення змін у зовнішньому середовищі, необхідність швидкого реагування та адаптації до них;
- ускладнення теоретичних та практичних засад, механізмів стратегічного планування.

На стан розробки стратегій відновлення територій впливає низка тенденцій (глобальних, національних та локальних). Серед глобальних тенденцій, які впливають на сутність стратегічного планування відновлення територій України, можна виокремити такі:

- вплив процесів глобалізації, що характеризуються збільшенням міграційних процесів, розвитком ризиків і невизначеності подій;
- загострення територіальної конкуренції: за отримання інвестиційних коштів, за ринки збуту, за якісну робочу силу тощо;
- пришвидшення змін у зовнішньому середовищі, необхідність швидкого реагування та адаптації до них;
- ускладнення теоретичних та практичних засад, механізмів стратегічного планування.

Стратегічне планування процесу відновлення — це систематичний, комплексний спосіб управління відновленням на всіх рівнях, а також формування загального бачення соціального, економічного та екологічного майбутнього громади; це колективний творчий пошук шляхів вирішення проблем та вироблення реальних цілей і стратегій, які дозволять розв'язати проблеми, що виникли під час війни.

Стратегії відновлення повинні розроблятися на всіх рівнях: від національного до місцевого (рівень територіальної громади).

Необхідність застосування стратегічного планування у процесі відновлення зумовлена наступними обставинами:

- підвищенням активності членів територіальної громади, які вимагають прийняття рішень, які спрямовані на задоволення її найнагальніших потреб;
- можливістю взаємодії з усіма ключовими суб'єктами місцевого розвитку для розробки стратегії вирішення проблем та будівництва гідного майбутнього.

1. Стратегія відновлення повинна передбачати:

- впровадження перспективної моделі розвитку території з визначенням пріоритетних сучасних видів економічної діяльності, які здатні забезпечити її збалансований, сталий розвиток. Тут необхідно враховувати принципи впровадження зеленої, циркулярної економіки;
- досягнення узгодженості можливих дій національних, галузевих, регіональних муніципальних, громадських і приватних організацій;
- створення умов для ефективної життєдіяльності мешканців, підвищення рівня та якості їх життя;
- реалізацію ефективної соціальної та екологічної політик;
- розширення зовнішньоекономічної діяльності як одного зі стратегічних орієнтирів, отримання міжнародної допомоги.

2. Для розробки стратегій необхідно здійснення деталізованого аналізу реального стану території (при цьому будуть використовуватися розроблені Методики стосовно здійснення обстежень і оформлення їх результатів, визначення пошкоджень і збитків та ін.).

Важливим є оцінка наявного і перспективного потенціалу розвитку територій за всіма напрямами (демографічним (кадровим), промисловим, соціально-економічним, екологічним, ресурсним та ін.). Під час визначення цілей і завдань потрібно враховувати місцеві особливості та ресурси.

3. Важливою особливістю стратегічного планування є максимальне врахування місцевих потреб при формуванні цілей і завдань довготермінових трансформацій, здійснення нового брендингу та маркетингу територій.

4. Основними каталізаторами стратегічного планування є масштабні, так звані "флагманські" проекти, які привертають увагу інвесторів, починають структурні зміни, кардинально покращують ситуацію з робочими місцями, сприяють промоції території та формують новий імідж.

5. Під час зробленого аналізу були визначені такі основні методичні підходи до стратегій відновлення (складено з урахуванням [1]):

5.1. Стратегічне планування націлене на підвищення конкурентоспроможності території, пов'язане з її можливим перепрофілюванням та реструктуризацією.

5.2 Центральну роль під час розробки стратегій приділяють громадській участі, впровадженню принципів соціального партнерства. До стратегічного планування долучаються різні рівні влади, приватний сектор, громадські організації і місцеве населення.

5.3. Необхідним є створення єдиного механізму інтеграції стратегічних документів на всіх рівнях. На рівні територій необхідно враховувати стратегії розвитку великих підприємств і корпорацій.

6. Важливою складовою є розробка системи моніторингу, оцінки, контролю стратегічних документів, завдяки яким можна було б відслідковувати процес їх виконання; система коригування стратегічних документів.

Джерела

1. *Беззубко Л. В.* Розвиток стратегічного планування сучасних міст: монографія. Краматорськ: Цифрова типографія. 2013. 245 с.

В. В. КРУГЛОВ

д-р наук з держ .упр., проф., НТУ "ХПІ", м. Харків
https://orcid.org/0000-0002-7228-8635

РОЗВИТОК ПАРТНЕРСТВА ПУБЛІЧНОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Зростаюча складність суспільних викликів, бюджетні обмеження та зростання очікувань громадян спонукали органи публічної влади багатьох країн світу досліджувати інноваційні моделі управління, які виходять за межі традиційних парадигм публічного управління. Партнерство публічного та приватного секторів стало критично важливим механізмом модернізації управління, оптимізації розподілу ресурсів та вирішення складних соціально-економічних проблем. Публічно-приватне партнерство (ППП) стало розповсюдженою формою співпраці, спрямованою на використання сильних сторін обох секторів, одночасно усуваючи їхні відповідні обмеження [1]. В останні роки концептуалізація та впровадження ППП значно змінилися, виходячи за рамки традиційних інфраструктурних проєктів та охоплюючи широкий спектр політичних сфер, включаючи охорону здоров'я, освіту, цифрове управління та екологічну стійкість.

Глобальні економічні потрясіння прискорили впровадження спільних підходів до управління, оскільки держава прагнула мобілізувати ресурси, досвід та інноваційні можливості приватного сектору для вирішення складних державних проблем. Водночас ініціативи цифрової трансформації створили нові можливості для співпраці між державним та приватним секторами, запроваджуючи нові виклики в управлінні, пов'язані зі створенням інфраструктури, залучення ресурсів, формування гнучких навичок [2].

Теоретичні основи ППП зазнали значного вдосконалення за останні роки, виходячи за межі спрощених контрактних перспектив і переходячи до структур спільного управління. Феномен ППП привернув значну увагу багатьох науковців та представників різних галузей, включаючи дисципліни від економіки до публічного управління Деякі автори припускають, що феномен ППП став новою формою публічного управління. ППП передбачає спільну розробку та розподіл ризиків між партнерами, а саме ті сфери, які традиційні процеси закупівель не змогли вирішити [3]. Така багатовимірна концептуалізація допомагає вибирати відповідні моделі партнерства на основі конкретних цілей та контекстуальних факторів.

Ефективність ППП значною мірою залежить від інституційної архітектури, в рамках якої вони функціонують. Питання ефективності реалізації проєктів ППП багатовимірне і потребує визначення отриманих позитивних результатів кожним

із учасників та спирається на соціальні економічні та екологічні показники. Крім того, необхідно враховувати існуючі правові основи, що визначають ролі, обов'язки та розподіл ризиків та ступінь прозорості механізмів контролю, що забезпечують підзвітність без нав'язуваннях надмірного бюрократичного втручання [4]. Країни з добре розвиненими регуляторними рамками, незалежними органами моніторингу та стандартизованими методологіями оцінки, як правило, досягають більшої ефективності ППП. Однак надмірно жорсткі регуляторні структури можуть перешкоджати інноваціям та адаптивності, особливо у сферах, що швидко розвиваються, таких як цифрове управління.

Цифрові технології стали потужними механізмами інновацій ППП, створюючи можливості для покращення надання послуг, операційної ефективності та залучення громадян. Цифрові платформи сприяють більш гнучким та адаптивним угодам ППП, забезпечуючи обмін даними в режимі реального часу, автоматизований моніторинг ефективності та інтегроване надання послуг через організаційні обмеження. Технології блокчейну, зокрема, демонструють потенціал для підвищення прозорості та довіри до транзакцій ППП завдяки постійному веденню обліку та смарт-контрактам [5].

ППП є інструментом для подолання проблем, пов'язаних із обмеженими фінансовими ресурсами, зростанням хронічних захворювань та дефіцитом кваліфікованих кадрів, шляхом залучення приватного сектора для реалізації інфраструктурних проєктів, розвитку медичних послуг та інновацій. Приклади успішних моделей ППП зосереджені на розбудові медичної інфраструктури, аутсорсингу клінічних послуг, створенню електронних медичних баз даних, що має враховувати баланс між ціною та якістю послуг, мінімізацію корупційних ризиків [6].

Публічно-приватні партнерства представляють собою трансформаційний підхід до публічного управління, пропонуючи шляхи для подолання дефіциту ресурсів, сприяння інноваціям та покращення надання послуг. Успішні ППП дедалі більше виходять за рамки традиційних контрактних підходів, охоплюючи принципи спільного управління, які наголошують на спільному створенні цінностей та адаптивному вирішенні проблем. Вказана еволюція відображає зростаюче визнання того, що складні державні виклики вимагають механізмів управління, які можуть використовувати різноманітні можливості, зберігаючи при цьому достатню гнучкість для подолання невизначеності.

Цифрові технології трансформують динаміку ППП, забезпечуючи більш інтегроване надання послуг, прийняття рішень на основі даних та інноваційні моделі взаємодії. Однак, реалізація повного потенціалу цифрових ППП вимагає пильної уваги до інституційних рамок, розвитку можливостей та етичних питань, пов'язаних з управлінням даними та алгоритмічною підзвітністю.

Реалізація потенціалу ППП для підвищення ефективності публічного управління вимагає ретельно побудованої інституційної структури, інвестицій у можливості співпраці та лідерських підходів, які балансують дисципліну виконання з простором для інновацій. Дотримуючись вказаних принципів, держава може розробляти партнерські угоди, які використовують можливості приватного сектору, водночас захищаючи державні цінності та демократичну підзвітність.

Джерела

1. *Круглов В. В.* Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2019. 252 с.
2. *Круглов В. В.* Формування політики цифровізації економіки. Управління проектами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної

власності: збірник наукових праць за матеріалами ІІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (17–18 березня 2021 р.). НМетАУ, УКРНЕТ, НДІІВ НАПрН України, Дніпро: Юрсервіс, 2021. С. 134–136.
3. *Wang H., Xiong W., Wu G., Zhu D.* Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review. *Public management review*. 2018. № 20(2). P. 293–316.
4. *Круглов В. В.* Моделі визначення ефективності проєктів державно- приватного партнерства. *Держава та регіони*. Серія : Державне управління. 2018. № 1 (61). С. 107–112.
5. *Tafuro A., Dammacco G., Costa A.* A Conceptual Study on the Role of Blockchain in Sustainable Development of Public-Private Partnership. *Administrative Sciences*. 2023. № 13(8). P. 175. https://doi.org/10.3390/admsci13080175.
6. *Круглов В. В.* Державно-приватне партнерство в секторі охорони здоров'я. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 3. С. 61–64.

Б. В. БЕШЛЕЙ
аспірант, ВНАУ
orcid https://orcid.org/0009-0007-7874-4666

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища ефективне управління збутовою діяльністю є ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності дистриб'юторських підприємств. Збутова діяльність забезпечує формування доходів і, відповідно, впливає на фінансові результати підприємства. Одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління збутом є сучасні концепції облікового забезпечення, що дозволяють оперативно отримувати, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень.

Дистриб'юторські підприємства здійснюють оптову реалізацію товарів кінцевим споживачам або іншим підприємствам, виступаючи посередниками між виробниками та ринком. Їхня основна мета — забезпечення ефективного товарообігу, зменшення витрат і задоволення попиту клієнтів. Збутова діяльність таких підприємств включає планування, організацію, стимулювання та контроль процесів продажу, а також управління запасами, логістикою та взаємовідносинами з клієнтами.

Особливістю діяльності дистриб'юторів є велика кількість контрагентів, широкий асортимент товарів і постійна необхідність у швидкому реагуванні на зміни попиту. Це обумовлює необхідність гнучкого та ефективного облікового забезпечення збутових процесів.

Збутова система підприємства безпосередньо позначається на результатах діяльності й, відповідно, її можна назвати однією з головних підсистем його функціонування. Як ключовий чинник покращання економічної діяльності підприємства вар-то розглядати збутову діяльність. Організація збутової діяльності має бути спрямована на задоволення попиту споживачів та вдосконалення взаємодії із клієнтами, враховуючи ситуацію на ринку. Вона має сприяти покращанню організаційного забезпечення збутової діяльності підприємства [1, с. 155].

У попередніх працях нами надано авторське визначення поняття “збутова діяльність дистриб’юторських підприємств”, яку запропоновано трактувати як сукупність процесів і заходів, спрямованих на організацію постачання товарів від виробників до кінцевих споживачів або роздрібних продавців через різні канали збуту, яка охоплює планування, управління товарними запасами, вибір і координацію каналів збуту, логістику, маркетингові стратегії та післяпродажне обслуговування [2, с. 268].

Основна мета збутової діяльності дистриб’юторського підприємства — забезпечити ефективний продаж товарів, підтримуючи їхню доступність на ринку та задовольняючи попит клієнтів.

Система дистрибуції базується на поєднанні таких основних складових, які впливають на процес збутової діяльності [3, с. 356–357]:

- стратегія поведінки підприємства, яка включає стратегію маркетингового розподілу та концепцію організації системи дистрибуції. Це визначається стратегією виходу на ринок, вибором каналів збуту та партнерів для співпраці;
- партнерство з комерційними посередниками. Організація каналів збуту включає укладання договорів з посередниками, такими як дистриб’ютори, роздрібні мережі тощо, які беруть на себе функції по продажу продукції;
- ціноутворення повинно бути справедливим для всіх учасників каналів збуту, що включає встановлення роздрібної ціни і цін перепродажу у всьому каналі збуту;
- логістика є ключовою для забезпечення фізичної дистрибуції продукції, включаючи обслуговування замовлень, транспортування, утримання складів та запасів;
- аналіз і контроль за роздрібними цінами, наявністю товарів у місцях продажу, якістю подання товару, а також аналіз дій конкурентів та партнерів з погляду дотримання умов співпраці та стандартів обслуговування.

Облікова інформація є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У контексті збутової діяльності вона забезпечує: контроль за виконанням планів реалізації; аналіз рентабельності продажу окремих товарів та груп; оцінку ефективності роботи відділу збуту; планування обсягів продажів і доходів; контроль за дебіторською заборгованістю та умовами розрахунків.

Сучасні концепції обліку повинні забезпечити не лише точність та достовірність даних, а й їхню оперативність, аналітичність і адаптивність до умов конкретного підприємства.

Для ефективного управління збутовою діяльністю сучасні дистриб’юторські підприємства використовують ряд прогресивних облікових концепцій:

1. Управлінський облік — орієнтований на внутрішні потреби підприємства. Його мета — надання інформації для планування, контролю і прийняття рішень керівництвом. У контексті збуту управлінський облік дозволяє оцінити витрати на реалізацію, ефективність торгових представників, аналізувати прибутковість клієнтів і каналів збуту.

2. Облік за центрами відповідальності — передбачає виділення відповідальних підрозділів або менеджерів за різні аспекти збуту (наприклад, за регіони або групи товарів), що дозволяє деталізувати інформацію та контролювати ефективність кожного сегмента діяльності.

3. Впровадження ERP-систем — сучасні інформаційні технології, які інтегрують усі бізнес-процеси підприємства, зокрема й збут. ERP-системи дозволяють вести аналітичний облік у розрізі клієнтів, контрактів, номенклатури товарів тощо, забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації.

4. Облік за методом activity-based costing (ABC) — дозволяє точніше розподіляти витрати на збут за конкретними товарами або клієнтами, виходячи з реального споживання ресурсів. Це дає змогу виявити нерентабельні напрямки та оптимізувати структуру продажів.

Впровадження сучасних концепцій облікового забезпечення управління збутовою діяльністю надає дистриб'юторським підприємствам значні переваги, а саме: можливість підвищення ефективності управління збутом завдяки оперативному та деталізованому обліку; забезпечення прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень; покращення контролю за витратами на збут завдяки точному калькулюванню собівартості товарів; зростання прибутковості збутової діяльності за рахунок оптимізації каналів збуту, сегментації клієнтів та підвищення лояльності; підвищення конкурентоздатності підприємства завдяки кращому розумінню ринку та потреб клієнтів; покращення взаємодії з клієнтами завдяки інтеграції облікових даних з CRM-системами; оптимізація управління запасами та логістикою на основі точного прогнозування попиту.

Отже, сучасні концепції облікового забезпечення управління збутовою діяльністю є потужним інструментом для підвищення ефективності та прибутковості дистриб'юторських підприємств. Ефективне використання управлінського обліку, цифрових технологій і методів аналізу забезпечує своєчасне прийняття обґрунтованих рішень та адаптацію підприємства до ринкових змін. Інтеграція облікових систем і аналітичних інструментів є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей збутової політики підприємства.

Джерела

1. *Іваніцький І., Іваніцький Ю.* Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування "Економіка АПК"*. 2024. № 31. С. 153–156. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2024.31.021
2. *Бешлей Б. В.* Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 266–273. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-266-273
3. *Боняр С. М., Грабітченко К. М.* Дистрибуція товарів як ключова галузь ринкової інфраструктури: фактори, функції та етапи її організації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6. С. 352–360. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-352-360

Д. С. БОРОДАВКО

студент 4-го курсу кафедра організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Туризм є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, що формує значний вплив на соціально-економічний розвиток регіонів. В умовах зростаючої конкуренції, глобалізації ринку туристичних послуг і впливу зовнішніх викликів, ефективне управління туристичними підприємствами набуває особливої актуальності.

Туристичні дестинації України мають великий потенціал для залучення внутрішніх та іноземних туристів, однак розвиток цієї сфери потребує модернізації управлінських підходів, адаптації до сучасних викликів та підвищення якості обслуговування.

Сучасні тенденції вимагають від керівників туристичних підприємств здатності оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації, розвивати партнерські зв'язки та забезпечувати сталість діяльності. Таким чином, дослідження особливостей управління в туристичних дестинаціях України та визначення шляхів удосконалення цих процесів є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.

Мета даної роботи — проаналізувати існуючі моделі управління туристичними підприємствами в Україні, виявити основні проблеми, з якими стикаються ці підприємства, та запропонувати можливі шляхи їх удосконалення для підвищення ефективності функціонування в туристичних дестинаціях.

1. Сучасний стан управління туристичними підприємствами в Україні

Управління туристичними підприємствами в Україні нині відбувається в умовах значної нестабільності зовнішнього середовища. Серед основних викликів — воєнні дії, економічна криза, зниження попиту на внутрішній і зовнішній туризм, нестача інвестицій, а також низький рівень інновацій у туристичному секторі.

Більшість туристичних підприємств — це малий та середній бізнес, що часто має обмежені ресурси для стратегічного планування та розвитку. Управлінські процеси у таких підприємствах переважно зосереджені на короткостроковому прибутку, що ускладнює довгострокову стабільність.

Крім того, багато підприємств не мають чітко визначених маркетингових стратегій, не використовують сучасні IT-рішення (CRM-системи, аналітику даних), що знижує їхню конкурентоспроможність. Часто відсутня інтеграція з місцевими громадами та іншими гравцями туристичного ринку (готелями, транспортом, культурними об'єктами), що гальмує розвиток туристичної дестинації як цілісного продукту.

2. Шляхи удосконалення управління в туристичних дестинаціях

Для забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління, які ґрунтуються на інноваційності, партнерстві та стратегічному плануванні. Нижче наведено основні напрями удосконалення:

1. Цифровізація управління: впровадження сучасних цифрових інструментів — онлайн-бронювання, аналіз поведінки клієнтів, автоматизація внутрішніх процесів.
2. Розвиток партнерств: формування кластерів у межах туристичних дестинацій, які об'єднують підприємства, владу, громадські організації для створення спільного туристичного продукту.
3. Маркетингові інновації: просування туристичних послуг через соціальні мережі, участь у міжнародних виставках, розвиток брендингу дестинацій.
4. Освітні ініціативи: підвищення кваліфікації управлінського персоналу, навчання основам стратегічного менеджменту, сервісу, іноземних мов.
5. Інституційна підтримка: розробка державних програм підтримки малого бізнесу в туризмі, сприяння залученню інвестицій, створення сприятливих умов для підприємництва.

Таким чином, удосконалення управлінських процесів повинне мати комплексний характер та базуватися на сучасних підходах до розвитку туристичної галузі.

Тези доповіді

1. Туристичні дестинації України мають значний потенціал для розвитку, проте ефективність діяльності туристичних підприємств обмежується зовнішніми викликами та недосконалим управлінням.

2. Сучасне управління туристичними підприємствами в Україні характеризується недостатнім використанням цифрових технологій, обмеженим стратегічним плануванням та слабкою кооперацією між учасниками туристичної сфери.
3. Основні проблеми включають: низьку інвестиційну привабливість, відсутність системного маркетингу, недостатню кваліфікацію персоналу та неефективну взаємодію з органами влади.
4. Удосконалення управління можливе шляхом:
   - впровадження цифрових інструментів (автоматизація, CRM, аналітика);
   - розвитку кластерного підходу;
   - активізації маркетингових стратегій;
   - підвищення кваліфікації кадрів;
   - державної підтримки та створення сприятливого бізнес-середовища.

Розвиток сучасного управління в туристичних дестинаціях є запорукою підвищення конкурентоспроможності українського туризму як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Висновки

Управління туристичними підприємствами в умовах сучасних викликів вимагає комплексного підходу, що враховує як внутрішні ресурси самих підприємств, так і зовнішнє середовище туристичних дестинацій. Проведене дослідження показало, що для ефективної діяльності туристичних компаній необхідним є впровадження цифрових технологій, стратегічного планування, розвиток партнерських мереж і постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Крім того, важливу роль у процесі удосконалення управління відіграє підтримка з боку держави, наявність сприятливого інституційного середовища та активна участь місцевих громад. Лише за умов тісної співпраці бізнесу, влади й освітніх установ можна досягти високого рівня якості туристичних послуг і стабільного розвитку туристичних дестинацій України.

Таким чином, модернізація управлінських підходів у сфері туризму є не лише актуальною, а й необхідною умовою для адаптації до нових економічних реалій та зміцнення позицій України на світовому туристичному ринку.

Джерела

1. *Гуменюк Ю. П.* Вплив туризму на економічне зростання в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. Вип. 7 (38). С. 56–62.
2. *Шевченко І. А.* Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: ПП "ТД Едельвейс", 2023.
3. *Андрушків Б. М.* Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми: підручник для студентів та викладачів економічних спеціальностей вузів / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. 2-ге вид., перероб. та допов. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
4. *Смирнов І. Г.* Маркетинг туризму: навчально-методичний комплекс. Київ: ЛГТ, 2024.
5. Закон України "Про туризм" від 15.09.1995 № 324/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. Ст. 241.

І. Г. СОПРОНЕНКОВ
аспірант ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
https://orcid.org/0009-0003-1756-3395

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО: ДІЄВИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ВЛАДИ

Особливим інститутом правової, соціально орієнтованої держави постає соціальне партнерство, що засвідчує можливість гарантування балансу інтересів бізнесу та влади на користь всього суспільства. Соціальне партнерство вбачається важливим механізмом ефективної взаємодії між бізнесом та органами влади для узгодження інтересів, підвищення довіри та спільного досягнення стратегічних цілей розвитку.

У наукових підходах під соціальним партнерством визначають: механізм, направлений на зниження напруженості в взаємовідносинах поміж різними соціальними групами, а також на політичне зміцнення органів влади усіх рівнів та органів місцевого самоуправління; структурний елемент конструктивної взаємодії різних сил на суспільній арені, що спроможний гарантувати людям рівні можливості задля гідного життя [2, с. 11]; модель оптимальної взаємодії органів влади, суб'єктів господарювання, які провадять фінансово-господарську діяльність на території регіону (об'єднань суб'єктів господарювання), громадських організацій із ціллю сталого соціально-економічного розвитку території [1, с. 309]; систему взаємовідносин державного, комерційного й некомерційного секторів у процесі спільного розв'язання питань, яке включає сукупність спільно розроблених правил, технологій, способів та документації по організації, забезпечення ресурсами й впровадженню спільних заходів [3]; організаційно-правовий механізм, що через різні форми партнерства, зокрема соціальний діалог, дає змогу регулювати правові й організаційні норми соціальної відповідальності, добровільно на себе взяті всіма учасниками партнерської взаємодії — владою, бізнесом й громадянським суспільством задля досягнення спільно встановлених і суспільно значимих цінностей [4, с. 126–127].

Виходячи з означеного, механізм соціального партнерства можна охарактеризувати як комплекс інститутів, норм, процедур і практик через які представники працівників, роботодавців і їх об'єднань та органів влади (державний, галузевий, територіальний рівні) взаємодіють щодо узгодження соціально-економічних інтересів, координації трудових відносин, а також гарантування соціальної стабільності. В Україні запровадження та розширення соціального партнерства зумовлено, передусім, взаємодією між державою, бізнесом та громадським сектором.

Соціальне партнерство, балансуючи інтереси ключових суспільних груп, є ефективним інструментом для розробки та втілення узгодженої стратегії сталого соціально-економічного розвитку території. Участь бізнесу в соціальному партнерстві реалізується через корпоративну соціальну відповідальність — добровільні внески компаній в соціально-економічний та екологічний розвиток суспільства, що виходить за рамки юридичних та економічних вимог [5].

Резюмуючи вищезазначене, корпоративна соціальна відповідальність зумовлює добровільні ініціативи компаній, направлені на внесок у розвиток суспільства, виходячи на межі законодавчих вимог й економічної вигоди, що включає соціальні

проєкти, ініціативи екологічного спрямування, підтримку місцевих громад та відповідальну ділову практику. З огляду на це, корпоративна соціальна відповідальність стає практичним механізмом втілення принципів соціального партнерства, засвідчуючи готовність бізнесу брати на себе частину відповідальності за соціально-економічний добробут території і позитивно впливає на досягнення спільних цілей.

Практична реалізація механізму соціального партнерства зумовлює застосування різних інструментів, методів, прийомів спрямованих на ухвалення значущих колективних рішень. Цінність використання цього інструмента зумовлена нагальною потребою у протидії сучасним викликам, що першочергово обумовлені війною.

Поруч з цим, на шляху встановлення соціального партнерства значними перепонами постає: по-перше, високий рівень корупції на всіх гілках влади; по-друге, домінування корпоративних інтересів; по-третє, зрощення бізнес-інтересів з структурами влади; по-четверте, неефективність нормативно-правової бази [4, с. 125–126].

У результаті цього розвивається ситуація, за якої публічна влада не захищає інтереси підприємців, а підприємці, натомість, не додержуються законів, що має негативний влив на працівників. В умовах кризи, безробіття, падіння рівня добробуту працюючого населення, працівники не мають реальної змоги чинити опір роботодавцям, поміж яких найбільшим є держава. Остання, одночасно постаючи з трьох позицій (як власника, адміністратора та гаранта інтересів громадян), не використовує дієві механізми щодо захисту інтересів найманого працівника. Це виражається у низькому рівні оплати праці, головним чином в галузях охорони здоров'я, освіти, науки й культури. Нівелює соціальне партнерство слабкість профспілок як представників/захисників інтересів працівників та учасника соціального діалогу. Окрім того, в Україні є суттєві недоліки в правовому забезпеченні системи партнерських відносин (прослідковується стійка практика недодержання діючого законодавства різними суб'єктами взаємодії — як зі сторони публічної влади, так й бізнес-середовища). Зазначені особливості національних реалій підтверджують, що встановлення партнерства між учасниками взаємодії вимагає належних умов, що прогнозує планомірний пошук найбільш ефективних моделей соціального партнерства, запровадження дієвих інструментів для його оптимізації. З цього випливає, що такими можуть стати процеси визначення і зближення позицій всіх учасників соціального партнерства — роботодавців, працівників, представників виконавчої влади й місцевого самоврядування на основі соціального діалогу як продуктивного інструментарію визначення взаємодії поміж всіма його учасниками [4, с. 125–126].

В умовах нестабільного економічного середовища і зростаючих суспільних очікувань, дієве соціальне партнерство постає основним фактором підвищення довіри між бізнесом та владою. Вважаємо, що прозорість, взаємна відповідальність і спільна участь щодо розв'язання проблем слугують зниженню корупційних ризиків, покращенню інвестиційного клімату та зміцненню соціальної згуртованості.

Однією з ключових переваг соціального партнерства є його спроможність забезпечувати баланс інтересів різних груп суспільства. Взаємодія бізнесу й влади в межах партнерських відносин надає змогу враховувати не тільки економічні цілі підприємства, проте й соціальні потреби та стратегічні пріоритети держави. Завдяки об'єднаним зусиллям стає можливим формування узгоджених стратегій розвитку, що слугують економічному зростанню, створенню нових робочих місць, підвищенню соціальних стандартів, а також поліпшенню інвестиційного середовища. Означений підхід сприяє мінімізації ризиків конфліктів і слугує більш гармонійному розвитку територій.

Таким чином, соціальне партнерство є ключовим механізмом взаємодії бізнесу та влади для соціально-економічного розвитку держави й її регіонів. Залучення широкого кола учасників, посилення відповідальності за зобов'язання та розширення можливостей для впровадження рішень визначають майбутній прогрес соціального партнерства. Координація зусиль органів влади та бізнесу є практичною необхідністю для успішної реалізації механізмів соціального партнерства в будь-якій моделі з метою подолання сучасних викликів, зокрема безпекових.

Джерела

1. *Костюніна Ю. О.* Перспективи розвитку механізму публічного управління соціально-економічним розвитком території. 2021. С. 303–311. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14644/1/Kostyunin%D0%B0.pdf DOI: 10.52363/2414-5866-2021-2-36
2. *Кучер В. А.* Механізми соціального партнерства у сфері соціального захисту військовослужбовців Збройних Сил України: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2025. 196 с.
3. *Миколаєць А. П.* Механізм міжсекторного соціального партнерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2019. № 1 (21). URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/23.pdf DOI: 10.32702/2307-2156-2019.1.21
4. *Овчарук Е. В.* Організаційно-правові механізми взаємодії публічної влади та бізнесу : дис... д-ра філос. : 281 / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2024. 216 с.
5. *Ситник Ю. О.* Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення і перспективи розвитку. *Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету*. 2009. № 5. С. 81–89.

С. О. ДЕГТЯРЬОВ

здобувач 2 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка,
Державний біотехнологічний університет

МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ ІНДУСТРІЇ 4.0 В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

В умовах глибоких трансформацій, зумовлених Індустрією 4.0, зростає значення економічної безпеки підприємств як базового елементу національної стійкості. Індустріальна революція нового покоління супроводжується не лише технологічними проривами, а й масштабними ризиками — кібератаками, нестабільністю ланцюгів постачання, залежністю від цифрової інфраструктури. Це актуалізує потребу у формуванні адаптивних механізмів економічної безпеки, здатних не лише реагувати на виклики, а й формувати проактивні моделі управління ризиками.

Адаптація економічної безпеки підприємств до умов Індустрії 4.0 передбачає оновлення підходів у таких ключових напрямах [1, с. 8–10]:

1. Цифрова трансформація системи ризик-менеджменту, включаючи використання штучного інтелекту, блокчейн-рішень та предиктивної аналітики для запобігання економічним втратам.

2. Розбудова кіберзахисту як складової безпекової архітектури підприємства (впровадження систем моніторингу інцидентів, протоколів реагування та навчання персоналу).

3. Інституційне забезпечення економічної безпеки, зокрема через інтеграцію підприємств у національні системи моніторингу критичних ризиків, взаємодію з державними органами та доступ до державної підтримки в умовах форс-мажорів.

4. Розвиток кадрового потенціалу, орієнтованого на роботу в умовах цифрової економіки та нових технологічних викликів, через освітні програми, дуальну освіту та сертифікацію.

Національна стійкість формується не лише на рівні державної політики, а й через здатність кожного підприємства протистояти кризам. Досвід українських виробничих компаній у 2022–2025 роках свідчить, що ті підприємства, які змогли інтегрувати цифрові технології у систему управління ризиками, були менш вразливими до зовнішніх шоків.

Наприклад, український виробник трамвайних вагонів ТОВ "Татра-Юг" перейшов на цифрову платформу проєктного управління з інтегрованими модулями управління ризиками, що дало змогу оперативно перебудовувати виробничі цикли відповідно до змін у логістиці [3]. Агропродовольча та сервісна компанія "HD-group" впровадила систему блокчейн-аудиту постачання сировини, що забезпечило прозорість і контроль навіть під час нестачі імпортних компонентів [4]. ПАТ "ФЕД" (авіаційне машинобудування) впровадило цифрову платформу управління виробництвом, що дозволило оптимізувати процеси, підвищити ефективність та забезпечити гнучкість у відповідь на зміни в логістиці та ринку. Ці приклади ілюструють практичну ефективність технологічних рішень у підвищенні економічної безпеки та організаційної стійкості підприємств [5].

Таким чином, механізми адаптації економічної безпеки підприємств до умов Індустрії 4.0 мають бути частиною загальнонаціональної парадигми стійкого розвитку. Це вимагає не лише трансформаційних змін на рівні окремих суб'єктів господарювання, а й розбудови комплексної інституційної екосистеми економічної безпеки, здатної інтегрувати публічні та приватні ресурси в єдиний безпековий простір. Ключовим елементом такої екосистеми має стати міжсекторна координація між державними регуляторами, підприємницькими структурами, науковими установами та громадянським суспільством.

Необхідною умовою при цьому є модернізація нормативно-правової бази з урахуванням новітніх загроз, пов'язаних з цифровізацією економіки, включно з кіберризиками, порушенням цифрових ланцюгів постачання та інформаційною уразливістю. Важливою ланкою системи має стати мережа ситуаційно-аналітичних центрів, які забезпечуватимуть систематичний моніторинг критичних ризиків і надаватимуть рішення на основі прогнозної аналітики. З метою активізації безпекових інновацій доцільним є запровадження національних програм підтримки цифрових технологій управління ризиками на підприємствах [2].

Водночас одним із визначальних чинників забезпечення ефективної адаптації виступає кадровий потенціал. Професійна підготовка фахівців у сфері економічної безпеки має базуватися на інтеграції сучасних знань з кібербезпеки, управління цифровими активами, ризик-менеджменту та цифрової економіки. Це передбачає оновлення освітніх стандартів та навчальних програм у ЗВО, а також активне залучення бізнесу до формування запиту на компетентності. Посилення державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури дозволить забезпечити прак-

тичну реалізацію стратегічних рішень та ефективне використання наявних ресурсів. Успішна імплементація зазначених напрямів стане запорукою зростання економічної стійкості України та її конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації глобального економічного простору.

Джерела

1. *Баштанник О. В.* Управління змінами як основа стратегії реформування державного управління в контексті сталого розвитку та національної стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 7–13.
2. *Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І.* Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.
3. Офіційний сайт ТОВ "Татра-Юг". URL: https://tatra-yug.com.ua.
4. Офіційний сайт компанії HD-group. URL: https://hd-group.ua.
5. Офіційний сайт ПАТ "ФЕД". URL: https://fed.kh.ua.

В. Р. ПЛІСКО

здобувач 2 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,
Державний біотехнологічний університет

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах багатовекторних викликів — зокрема безпекових, економічних, демографічних — особливого значення набуває кадровий потенціал підприємств як ключовий чинник стійкості не лише організацій, а й національної економіки в цілому. Стратегічне управління людськими ресурсами перестає бути суто внутрішньою справою підприємств і перетворюється на складову частину національного потенціалу стійкості.

Кадровий потенціал підприємства варто розглядати не лише як сукупність кваліфікованих працівників, а як динамічну систему, що включає професійні компетентності, інноваційний потенціал, адаптивність до змін, здатність до командної роботи, управління знаннями та готовність до дій в умовах невизначеності. Підвищення якості цієї системи сприяє зниженню ризиків дестабілізації як на рівні окремих організацій, так і на рівні регіонів та держави [1].

Організаційно-економічний механізм розвитку кадрового потенціалу повинен враховувати [1; 2, с. 92–95]:

1. Стратегічну орієнтацію на довгострокове зростання, що передбачає інтеграцію кадрової політики до загальної стратегії підприємства, визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу відповідно до викликів зовнішнього середовища.

2. Інвестиції в професійну освіту та безперервне навчання персоналу, зокрема впровадження програм підвищення кваліфікації, мікроосвітніх курсів, дуальної освіти та співпраці з профільними навчальними закладами для формування затребуваних компетентностей.

3. Цифровізацію управлінських процесів у сфері HRM, включно з використанням електронних платформ для рекрутингу, оцінювання ефективності, управління знаннями та автоматизації кадрового документообігу.

4. Підтримку кадрової мобільності та формування резерву лідерів, що передбачає внутрішні програми ротації, менторство, розвиток управлінського кадрового резерву та інструменти адаптації для нових працівників і ВПО.

5. Інституційне партнерство між бізнесом, освітою та державою, яке полягає в координації зусиль у сфері підготовки фахівців, розробці галузевих стандартів компетентностей та реалізації спільних освітньо-професійних ініціатив.

У кризових умовах особливо важливо забезпечити збереження та розвиток ключових компетенцій, унеможливити відтік кадрів та сформувати середовище для повернення спеціалістів із міграції. Для цього необхідне створення цільових державних програм кадрової безпеки, що інтегруються у національну економічну стратегію.

На прикладі українських виробничих підприємств, що функціонують в умовах повномасштабного вторгнення, можна відзначити, що саме здатність швидко перебудовувати команди, використовувати дистанційні формати, інвестувати в навчання та зберігати мотивацію персоналу стала визначальним чинником їхньої стійкості. Наприклад, НЕК "Укренерго" організувала багаторівневу систему дистанційного управління персоналом і оперативне перенавчання працівників, які змушені були переміститися з прифронтових регіонів [3]. Це дозволило забезпечити безперервність енергетичної інфраструктури. АТ "Київський вітамінний завод" реалізував програму швидкої адаптації нового персоналу, зокрема внутрішньо переміщених осіб, через впровадження цифрових навчальних модулів і менторських програм [4]. ТОВ "Метінвест Холдинг" не лише зберегло робочі місця, а й розгорнуло масштабні програми внутрішнього навчання, зокрема у співпраці з міжнародними освітніми партнерами. Компанія також запустила програму психологічної підтримки персоналу [5]. Ці приклади ще раз підтверджують тезу про важливість кадрового ресурсу як стратегічного активу держави.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу підприємства є не лише інструментом його конкурентоспроможності, а й важелем зміцнення національної стійкості в умовах зовнішніх та внутрішніх потрясінь. Це вимагає переосмислення ролі людського капіталу в системі економічної безпеки та впровадження комплексних механізмів його підтримки на міжсекторальному рівні.

Джерела

1. *Митрофанова А. С.* Трудові ресурси як фактор повоєнного відновлення економіки України в умовах постіндустріалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5 (19) DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-111-122.
2. *Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Луценко О. В.* Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1 (42). С. 91–96.
3. Офіційний сайт НЕК "Укренерго". URL: https://ua.energy.
4. Офіційний сайт АТ "Київський вітамінний завод". URL: https://www.vitamin.com.ua.
5. Офіційний сайт компанії ТОВ "Метінвест Холдинг". https://metinvestholding.com/ua.

А. В. ЗЕРКАЛЬ
д-р екон. наук, проф., НУ "Запорізька політехніка", м. Запоріжжя
orcid: https://orcid.org/0000-0002-3155-1302

Є. С. ЩЕРБАХА
аспірант, НУ "Запорізька політехніка", м. Запоріжжя
orcid: https://orcid.org/0009-0007-6695-1182

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Управління персоналом у державній службі є ключовим фактором забезпечення ефективності державного управління. В умовах сучасних викликів, таких як війна, реформи децентралізації, інтеграція до Європейського Союзу та цифровізація, зростає потреба в удосконаленні підходів до кадрової політики. Основні перспективи розвитку управління персоналом у державній службі України, насамперед окреслюють сучасні виклики щодо виявлення ключових проблем і визначення перспективних напрямів його розвитку.

Основними механізмами підвищення ефективності управління персоналом на державній службі на сучасному етапі можуть бути заходи, спрямовані на вдосконалення науково-методичного та консультативного забезпечення управління, розробка науково обґрунтованих моделей управління персоналом, підвищення рівня та якості інформаційного забезпечення управління персоналом [1].

Дослідженням розвитку управління персоналом у системі державної служби України займалися такі науковці, як Т. Р. Плетньова, В. І. Мельник, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко, Н. Т. Гончарук, О. І. Пархоменко-Куцевіл, А. Л. Сухорукова, зокрема: Т. Р. Плетньова досліджувала адміністративно-правові засади управління персоналом на державній службі, аналізуючи поняття, ознаки, систему та суб'єктів управління персоналом, В. І. Мельник – розглядав управління персоналом у системі державної служби України як науково-теоретичну проблему, систематизуючи наукові теорії, концепції та погляди, О. І. Пархоменко-Куцевіл досліджувала сучасну систему управління персоналом державної служби України, в т. ч. понятійно-категоріальний апарат та особливості функціонування системи управління кадрами, Н. Т. Гончарук проводила аналіз модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні на сучасному етапі розвитку [2].

Перспективи розвитку управління персоналом у системі державної служби України – це аналіз та прогнозування можливостей та напрямків розвитку кадрової політики в Україні, де до основних аспектів можна включити:

1. Модернізацію системи управління персоналом: впровадження новітніх кадрових технологій та методів для підвищення ефективності державного управління.

2. Підвищення кваліфікації працівників: професійна підготовка та перепідготовка кадрів для забезпечення високого рівня професіоналізму.

3. Реформування кадрової політики: вдосконалення та оптимізація кадрових процесів для забезпечення ефективного використання людських ресурсів.

4. Імплементація міжнародних стандартів — адаптація кращих європейських практик у сфері управління персоналом державної служби.

5. Система стимулювання: формування системи стимулювання праці державних службовців для підвищення їхньої мотивації та продуктивності.

Сучасні інформаційні технології дозволять оптимізувати рутинні процеси управління персоналом, що дасть змогу підвищити продуктивність і знизить ймовірність помилок. Регулярне підвищення кваліфікації та професійний розвиток державних службовців є важливим фактором забезпечення їхньої компетентності та адаптивності до змін. Важливо постійно забезпечувати доступ до сучасних навчальних програм та тренінгів, спрямованих на розвиток необхідних навичок та знань. Запровадження системи оцінки ефективності роботи державних службовців та регулярного аудиту діяльності сприяє підвищенню прозорості та підзвітності. Це дозволяє вчасно виявляти та виправляти недоліки у роботі, що сприяє покращенню якості надання державних послуг. Впровадження європейських стандартів управління персоналом дозволяє підвищити конкурентоспроможність української державної служби на міжнародній арені та забезпечити відповідність кращим світовим практикам. Ці перспективи насамперед спрямовані на побудову ефективної, конкурентоспроможної та правової держави, що відповідає європейським стандартам [3].

Сучасна модернізація системи управління персоналом у державній службі включає вдосконалення діяльності відповідних служб, спрямованих на продовження процесу переходу від традиційних методів до прогресивних. На даний момент, функціонування служб управління персоналом можна охарактеризувати як перехідне та адаптивне.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) ставить перед собою амбітні цілі щодо розвитку управління персоналом у державному секторі на найближчі роки, які насамперед передбачені в стратегічному плані діяльності НАДС з питань державної служби на 2025–2027 роки. Ці цілі спрямовані на створення сучасної, ефективної та прозорої системи управління людськими ресурсами, яка б забезпечила залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, підвищення ефективності роботи державних органів та, зрештою, покращення якості надання публічних послуг [4].

Привертає увагу, той факт, що основними стратегічними цілями НАДС на 2025–2027 рр. є: цифрова трансформація, яка передбачає повне переведення процесів управління персоналом в електронний формат; підвищення професійного рівня державних службовців за рахунок розробки та впровадженню нових програм навчання, а також розвиток та створення системи менторства та коучингу; створення системи мотивації та заохочення, що включає в себе розробку прозорих систем оцінки ефективності праці, впровадження конкурентної системи оплати праці, забезпечення соціальних гарантій та пільг; формування позитивного іміджу державної служби при забезпечуванні проведення інформаційних кампаній для популяризації державної служби як престижної кар'єри; забезпечення прозорості та відкритості за рахунок впровадження конкурсної процедури зайняття посад державної служби, публікації інформації про вакансії та результатів конкурсів та забезпеченні доступу громадськості до інформації про діяльність державних органів; розвиток лідерства в основу якого покладено підготовка лідерів для державного сектору та формування команди однодумців, здатних до інновацій та змін.

В умовах реформування державного управління важливо розробляти нові підходи до кадрової політики, що сприятимуть підвищенню професіоналізму, мотивації та ефективності державних службовців. Покращення управління персоналом у дер-

жавній службі України вимагає комплексного підходу, який включає цифровізацію, підвищення професійної компетентності кадрів та впровадження інноваційних моделей мотивації. Використання передового міжнародного досвіду дозволить адаптувати державну службу до сучасних викликів та зробити її більш ефективною та прозорою.

Джерела

1. *Сільченко І. А.* Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1. С. 91–95.
2. *Плетньова Т. Р.* Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Юридичні науки. 2023. Т. 33, № 2 (72). С. 111–118.
3. *Сухорукова А. Л.* Особливості формування та розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади // Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 20–22 березня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 53–55.
4. Стратегічний план діяльності НАДС на 2025–2027 роки. *Нац. агентство з питань державної служби*. 2024. Режим доступу: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%2025-27_.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

О. З. ТОМАШІВСЬКИЙ

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму Львівського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Львів
ORCID ID: 0009-0001-8712-3454, ResearcherID KQV-3732-2024,
Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=FWMd2w4AAAAJ&hl=uk

Я. А. ОСТАПЧУК

студент групи Ін 6-9-21-Б1М (4,0 д)

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

При оформленні кредиту бухгалтер створює облікову картку, в якій фіксується вся необхідна інформація щодо кредиту: персональні дані позичальника (ПІБ, номер членства, адреса, контактний телефон, місце роботи), сума кредиту, відсоткова ставка, строк дії, вид забезпечення, суми нарахувань та здійснені платежі.

Для якісного обліку кредитів бухгалтер формує на дату звітності обігову відомість, де зазначаються дані про надані кредити, нараховані суми, погашення та залишки заборгованості.

Оригінали договорів про надання кредитів і договорів забезпечення зберігаються в архівах, а для поточних операцій використовують лише їхні копії. Всі довідки про фінансовий або майновий стан позичальника чи поручителя зберігаються в архіві, а необхідна інформація попередньо вноситься до кредитної справи [4–6]. Продовження терміну дії кредитного договору здійснюється на підставі письмової заяви пози-

чальника, де вказується причина пролонгації, новий термін і порядок повернення пролонгованої суми. Будь-які зміни до умов кредитного договору оформлюються виключно у письмовій формі через укладення додаткової угоди в межах дії основного договору. Для цього позичальник подає відповідну заяву. Рішення про внесення змін та підписання додаткової угоди ухвалюється за процедурою, аналогічною до укладання основного договору.

Прийом готівки в касу здійснюється на підставі прибуткових касових ордерів, оформлених та підписаних уповноваженою керівником особою. На підтвердження прийняття коштів видається квитанція, що є відривною частиною ордера та підписується головним бухгалтером або відповідальною особою, призначеною директором установи. Виплата готівки проводиться за видатковими касовими ордерами, до яких можуть додаватися відповідні заяви чи розрахунки.

Касова книга є основним обліковим реєстром, де фіксуються всі надходження та видача готівкових коштів у національній валюті. Це стандартний бухгалтерський документ, що забезпечує облік готівки в касі підприємства. За умови дотримання вимог щодо зберігання касових документів, касова книга може вестися в електронному форматі з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Це програмне забезпечення дозволяє візуалізувати та друкувати документи на кшталт "Вкладного аркуша касової книги", що за змістом і формою ідентичні паперовому варіанту.

Записи в касовій книзі здійснюються шляхом введення даних з первинних касових документів. Їх необхідно вносити до початку наступного робочого дня, включаючи залишки на кінець попереднього дня. При цьому мають бути заповнені всі передбачені реквізити, а сторінки нумеруються автоматично в порядку зростання від початку року. Оскільки облік автоматизований то програмне забезпечення самостійно формує бухгалтерські проводки і здійснює запис у реєстраційному журналі [2].

До загальногосподарських витрат відносять витрати на утримання адміністративного персоналу, службові відрядження, утримання основних засобів та інших необоротних активів загального призначення (включаючи оренду, амортизацію, ремонт, оплату комунальних послуг), послуги охорони, юридичні, аудиторські, транспортні витрати, поштово-телеграфні витрати, канцелярські товари, а також суми податків і обов'язкових платежів. Аналітичний облік цих витрат ведеться за відповідними статтями.

На рахунку 93 "Витрати на збут" обліковуються витрати, пов'язані з реалізацією продукції, товарів, робіт і послуг. За дебетом цього рахунку відображаються витрати на збут, що були визнані, а за кредитом — списання сум на рахунок 79 "Фінансові результати". До витрат на збут включають витрати на пакувальні матеріали, транспортування продукції відповідно до умов договорів, витрати на маркетингові та рекламні заходи, заробітну плату та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам і співробітникам відділу збуту, амортизацію, ремонт і утримання основних засобів та інших необоротних активів, які забезпечують процес збуту [4].

На рахунку 94 "Інші витрати операційної діяльності" ведеться облік витрат, які не включені до адміністративних витрат (рахунок 92) і витрат на збут (рахунок 93). Зокрема, кредитні установи застосовують субрахунок 949 "Інші витрати операційної діяльності", де накопичується інформація про витрати, що не знайшли відображення на інших субрахунках рахунку 94. До таких витрат належать, наприклад, страхові відрахування у централізовані резервні фонди для виконання зобов'язань за окремими видами обов'язкового страхування, а також інші відрахування в страхові резерви, не пов'язані з резервами незароблених премій, передбачені чинним законодавством.

Для обліку та узагальнення інформації про результати фінансової діяльності підприємства використовується рахунок 79 "Фінансові результати". За кредитом цього рахунку відображаються суми, що надходять у процесі закриття рахунків доходів, а за дебетом — суми, пов'язані із закриттям рахунків витрат, включаючи суму нарахованого податку на прибуток. Після закриття рахунку його залишок перераховується на рахунок 44 "Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)" [3].

Рахунок 79 "Фінансові результати" поділяється на такі субрахунки [2]:

- 791 "Результат операційної діяльності";
- 792 "Результат фінансових операцій";
- 793 "Результат іншої звичайної діяльності".

На субрахунку 791 обліковуються прибутки або збитки, отримані в результаті основної діяльності підприємства. За кредитом цього субрахунку фіксуються доходи від реалізації послуг і надходження від іншої операційної діяльності (з рахунків 70 "Доходи від реалізації" та 71 "Інший операційний дохід"), а за дебетом — витрати, пов'язані з собівартістю реалізованих послуг, адміністративними витратами, витратами на збут і іншими операційними витратами (рахунки 90, 92, 93, 94).

На субрахунку 792 визначаються фінансові результати за фінансовими операціями підприємства. За кредитом субрахунку фіксується списання доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів, а за дебетом — фінансові витрати.

Наприкінці кожного місяця по всіх рахунках автоматично підраховуються обороти, визначаються кінцеві залишки (сальдо), після чого дані узагальнюються у відповідних оборотних відомостях. Насамперед складається оборотна відомість за синтетичними рахунками, де повинні збігатися підсумки залишків на початок і кінець місяця за дебетом і кредитом, а також суми оборотів за дебетом і кредитом. Залишки та обороти за аналітичними рахунками мають узгоджуватися з даними відповідних синтетичних рахунків [5].

Узагальнення облікових даних у балансі здійснюється таким чином: активні рахунки з дебетовими залишками відображаються в активі балансу, а пасивні рахунки з кредитовими залишками — у пасиві.

Таким чином, бухгалтерський облік господарських операцій кожного місяця розпочинається і завершується складанням балансу. Баланс формується на кінець звітного періоду, далі розкладається за рахунками, протягом місяця здійснюється облік господарських операцій, а наприкінці місяця підсумкові дані рахунків узагальнюються у формі № 1 "Баланс" і формі № 2 "Звіт про сукупний дохід".

Фінансовий менеджмент є ключовою складовою діяльності будь-якого бізнесу, оскільки впливає на процес ухвалення рішень на всіх організаційних рівнях. Завдяки йому компанії можуть раціонально розподіляти фінансові ресурси, знижувати рівень фінансових ризиків і підтримувати стабільний розвиток у конкурентному та нестабільному економічному середовищі.

Фінансовий менеджмент охоплює планування, контроль і ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації та мінімізації ризиків [3].

Відсутність системного підходу до управління корпоративними фінансами призводить до неефективності, проблем із грошовими потоками та помилок у прийнятті управлінських рішень. Натомість продумана фінансова стратегія дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси, ухвалювати обґрунтовані інвестиційні рішення та стабільно функціонувати навіть за умов економічної нестабільності.

Фінансовий менеджмент охоплює значно ширше коло завдань, ніж просто бухгалтерський облік. Він включає управління інвестиційними проектами, оцінку фі-

нансових ризиків і оптимальний розподіл капіталу. Компанії активно застосовують фінансове прогнозування, управління оборотними активами та оптимізацію структури боргового капіталу для підвищення прибутковості та забезпечення фінансової стабільності.

Так, наприклад, деякі компанії використовують стратегічне бюджетування для контролю витрат, тоді як стартапи активно застосовують фінансове моделювання для залучення інвестицій.

Нижче наведено основні напрямки, де фінансовий менеджмент відіграє важливу роль:

- **Планування** — встановлює короткострокові та довгострокові фінансові цілі для досягнення фінансової стабільності. Наприклад, компанії розробляють фінансові плани для контролю витрат і планування розширення діяльності [7].
- **Бюджетування** — передбачає ефективний розподіл фінансових ресурсів з метою уникнення перевитрат і максимізації можливостей для інвестицій. Державні органи та корпорації нерідко застосовують нульове бюджетування для ретельного контролю витрат.
- **Управління та оцінка ризиків** — дозволяє виявляти потенційні фінансові загрози й розробляти заходи щодо їх мінімізації. Наприклад, перед виходом на нестабільні ринки компанії здійснюють попередню оцінку ризиків [8].
- **Процедури** — впроваджують чіткі фінансові політики для забезпечення прозорості діяльності та дотримання законодавчих вимог. Багато міжнародних компаній дотримуються суворих фінансових стандартів для відповідності міжнародним нормам.
- **Управління структурою капіталу** — передбачає визначення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу для досягнення бажаного фінансового важеля. Наприклад, технологічні стартапи зазвичай спочатку залучають венчурний капітал, а вже потім виходять на біржу.
- **Рішення щодо дивідендів** — аналізується доцільність виплати прибутку у формі дивідендів або його реінвестування в розвиток бізнесу. Часто компанії обирають комбіновану стратегію — реінвестують частину прибутку в інновації, водночас виплачуючи дивіденди акціонерам [1].

Крім операційних аспектів, фінансовий менеджмент активно впливає на інші сфери, включаючи особисті фінанси та державне управління:

- **Корпоративне фінансове управління** — допомагає підприємствам ухвалювати стратегічні рішення щодо злиття, поглинання та скорочення витрат, що сприяє підвищенню прибутковості бізнесу.
- **Особисте фінансове планування** — допомагає людям ефективно управляти власними доходами, витратами, інвестиціями та заощадженнями для досягнення довгострокової фінансової стабільності. Сюди відносять також планування пенсійного забезпечення та інвестування з урахуванням податкових пільг.
- **Державне фінансове управління** — включає розподіл бюджетних ресурсів, управління державними фінансами та розробку економічної політики, що сприяє розвитку національної економіки. Фіскальна політика уряду значно впливає на рівень інфляції та розвиток державного сектора [8].

Широке застосування фінансового менеджменту дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення в різноманітних сферах діяльності. Його принципи не обмежуються лише фінансовим плануванням і бюджетуванням, а визначають ефективність роботи підприємств, приватних осіб і органів державної влади. Для повного розуміння

можливостей фінансового менеджменту необхідно дослідити його природу та масштаби, а також основні характеристики й принципи, що регулюють цей процес.

Фінансове управління базується на структурованих підходах, які допомагають приймати правильні інвестиційні рішення, контролювати ризики та забезпечувати раціональний розподіл капіталу між різними галузями економіки. Завдяки фінансовому плануванню, контролю витрат і аналізу ринку досягається ефективне використання ресурсів, що забезпечує баланс між отриманням прибутку та довгостроковою стабільністю. Основні особливості фінансового менеджменту наведені нижче [10].

- **Безперервний характер:** управління фінансами — це постійний процес, який вимагає регулярного перегляду та коригування фінансових стратегій відповідно до змін ринкового середовища.
- **Міждисциплінарний підхід:** фінансовий менеджмент інтегрує знання в галузі економіки, бухгалтерського обліку та статистики для покращення процесу ухвалення рішень. Наприклад, фінансова аналітика широко використовує статистичні методи для прогнозування доходів.
- **Орієнтація на досягнення цілей:** фінансове управління спрямоване на досягнення визначених цілей, таких як максимізація вартості бізнесу для акціонерів або забезпечення фінансової стабільності. Зокрема, стартапи акцентують увагу на ефективному використанні капіталу для швидкого розвитку й масштабування [6].
- **Баланс між ризиком і доходом:** кожне фінансове рішення пов'язане з необхідністю враховувати співвідношення між потенційними прибутками та ризиками.
- **Раціональне використання фінансових ресурсів:** метою є забезпечення максимальної прибутковості та високої ефективності операційної діяльності. Виробничі компанії, наприклад, розподіляють фінансові ресурси таким чином, щоб розширити виробничі потужності.

Отже, розуміння сутності та сфери дії фінансового менеджменту є критично важливим для ухвалення стратегічних рішень у бізнесі [13].

Джерела

1. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л., проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Кондор, 2020. 620 с.
2. Економіка та управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. / І. І. Грибик, Т. В. Кулініч, Н. В. Смолінська, Н. О. Шпак, В. Я. Гавран. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 428 с.
3. Економічне управління підприємством : конспект лекцій / уклад. Л. С. Ларка. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 84 с.
4. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін. ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Ефективні механізми антикризового управління виробничо-господарських систем : монографія / В. М. Андрієнко та ін. ; за ред. В. М. Андрієнка. Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2013. 380 с.
6. *Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В.* Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
7. *Захарчин Г. М., Юринець О. В.* Основи підприємництва: культура, технологія, відповідальність : навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 254 с.
8. *Злупко С. М., Стефанишин О. В., Швайка Л. А.* Підприємництво: основи, особливості, механізми : навч. посіб. Львів : Нац. ун-т ім. І. Франка, 2017. 370 с.
9. *Іванілов О. С.* Економіка підприємства : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 728 с.

10. *Ілляшенко Н. С.* Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7636
11. *Ілляшенко Н. С., Голишева Є. О., Грищенко О. Ф.* Класифікація стратегічних напрямів науково-технологічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Т. 2. С. 128–131.
12. *Камнєва А. В., Можевенко Т. Ю.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2015. 83 с.
13. *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 406 с.
14. *Ковтун О. І.* Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 680 с.

М. М. КРИВОБЕРЕЦЬ
канд. екон. наук, доц., ННІУЕБ МАУП
orcid: https://orcid.org/0000-0001-5229-2672

М. І. БАШИНСЬКА
канд. екон. наук, доц., ННІУЕБ МАУП
orcid: https://orcid.org/0000-0002-8129-8691

ПОВОЄННІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

На туристичну індустрію в Україні впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Особливу роль у її формуванні відіграє економічна, політична та соціальна стабільність країни. Війна завдала значної шкоди туристичній галузі, але також відкрила нові можливості для її розвитку. Бойові дії та нестабільна політична ситуація в країні спричинили занепад ринку туристичних послуг. Багато готелів, ресторанів, музеїв, історичних пам'яток та інших туристичних об'єктів по всій Україні були зруйновані або пошкоджені внаслідок бойових дій і потребують відновлення, ремонту або реконструкції. За даними Міністерства економіки, понад 1000 об'єктів туристичної інфраструктури були пошкоджені або зруйновані тільки за два роки війни.

Важливо зазначити, що нормальному функціонуванню туризму та рекреації в Україні за умов воєнного стану перешкоджають:

- значне скорочення в'їзних туристичних потоків через заборону авіапольотів, безпекові ризики перебування в різних регіонах України;
- недостатність туристичної інформації;
- значні пошкодження інфраструктури туризму (готелі, музеї, театри, історичні споруди тощо);
- відтік інвестицій з ринку туристичних послуг;
- застаріла система категоризації закладів розміщення туристів;
- відсутність автоматизованої системи обліку туристичної статистики.

Зменшення туристичного потоку також стало серйозною проблемою. За даними Державної служби статистики України, кількість туристів, які відвідують Україну, скоротилася на 90 % порівняно з 2021 роком. Це стосується як внутрішнього, так і

міжнародного туризму. У 2022 році Україну відвідали лише 1,5 мільйона туристів, порівняно з 22 мільйонами у 2019 році. Через війну туристична індустрія України зазнала значних економічних збитків. За оцінками експертів, втрати в туристичній галузі за 2022 рік сягають 50 мільярдів гривень. Це призвело до втрати робочих місць, скорочення доходів бюджету та загального погіршення економічного становища в регіонах, які традиційно орієнтувалися на туризм. Багато працівників туристичної галузі змушені були покинути країну через війну, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів.

Наразі неможливо провести комплексне оцінювання завданих збитків, адже тільки за перший місяць війни збитки українських туристичних компаній перевищили сумарні втрати за два роки пандемії [4]. Бюджетні надходження від туристичної галузі за перші чотири місяці 2022 року скоротилися на 18 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року, а загальна кількість платників податків, які займаються туризмом, скоротилася в середньому на 17 %. Так, юридичних осіб стало менше на 14 %, а фізичних — на 18 % [4]. Через війну кількість туристів, які відвідують Україну, значно скоротилася. Світовий в'їзний туризм зазнав збитків через війну в Україні у 2022 році на $6,9 млрд [2]. Туристи уникають відвідувати країну, де ведуться активні бойові дії, навіть якщо вони локалізовані в певному регіоні.

Ті, хто все ж таки їдуть в Україну, шукають нові типи досвіду. Вони більше цікавляться автентичним туризмом, екотуризмом, волонтерським та воєнним туризмом. Це потребує від туристичного бізнесу адаптації своїх продуктів та послуг до нових потреб туристів.

Важливо зазначити, що внутрішній туризм за час повномасштабного вторгнення став тією основою, завдяки якій тримається туристична галузь загалом. Зокрема, це спосіб підтримати економіку країни, яка сьогодні працює виключно на нашу оборону, наголосила голова ДАРТ Мар'яна Олеськів [3]. Внутрішній туризм сьогодні перебуває на піку зростання. Попит спровокували, зокрема, обмеження на виїзд чоловіків із країни та економічне становище туристів, які раніше обирали іноземні тури. Попит на внутрішні напрямки зріс у дев'ять разів порівняно з 2022 роком та у 2,5 рази у порівнянні з 2021-м. Основний туристичний напрямок — курорти на Заході України. За останні 12 місяців в Україні відкрилися вісім готелів, з яких п'ять — на Заході України. Інші туристичні напрямки (наприклад, Київ та Одеський регіон) зараз не в тренді. Кількість туристів в Одесі зменшилася на 80 %. Готелі та бази відпочинку в Одеській області (Затока, Кароліно-Бугаз) майже не працюють [5]. За даними бенч-марк-системи Hotel Matrix, якщо в травні 2023 року середнє завантаження готелів Львова було на рівні 57 %, то в Києві — на 22 %, а в Одесі — на 25 %. У 2022 році столицю відвідали 172 000 внутрішніх та іноземних туристів — це у 12,2 рази менше, ніж у 2021-му, підрахували у КМДА. Туристичний збір Києва скоротився до 38,8 млн грн [1].

Українці переважно обирають лікувальні курорти й готельний відпочинок — це 48,5 % від проданих турів. На другому місці – відпочинок у Карпатах та Прикарпатті — 40,5 %, на третьому — дитячий відпочинок (табори) — 6,7 % турів. Головний запит клієнтів — це відновлення ментального здоров'я [5]. Наявність світла, води, зв'язку та укриття — пріоритетна вимога до готелів, хостелів тощо.

Війна в Україні завдала руйнівного впливу на всі аспекти туристичної індустрії. Наразі складно оцінити масштаби збитків, оскільки війна досі триває. Відновлення та розвиток цієї галузі є ключовим завданням для української економіки і потребує комплексного підходу та значних зусиль з боку держави, бізнесу, громадськості та міжнародної спільноти в поствоєнний період. Саме туризм та рекреація можуть ста-

ти рушіями повоєнного відновлення та економічного розвитку України. Важливо розробити чітку стратегію розвитку туризму та рекреації, яка буде враховувати як виклики, так і можливості. Також вже зараз варто формувати новий імідж України як держави європейської спільноти; використовувати глобальний інформаційний простір, який переповнений новинами про Україну, для висвітлення туристичного потенціалу країни; розробити інформаційно-комунікаційну стратегію, яка б орієнтувалася на міжнародний ринок туристичних послуг. Ефективне впровадження національної туристичної політики разом з можливостями регіонального розвитку має вирішальне значення для відновлення туристичної галузі в поствоєнний період. Незважаючи на всі складнощі, Україна має значний потенціал для розвитку туризму завдяки своїй багатій історії, культурі, природі та сприятливому клімату і може стати популярним туристичним напрямком. Впевнені, що завдяки спільним зусиллям Україна знову стане популярним туристичним напрямком.

Джерела

1. *Каіль О. О.* Розвиток туристичної галузі в Україні під час воєнного стану. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ "Запорізька політехніка", 2022. С. 177–179.
2. *Моца А. А., Шевчук С. М., Середа Н. М.* Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31
3. *Романова А. А.* Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. *Modern Economics*. 2018. № 9. С. 93–104.
4. *Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В.* Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155–158.
5. Туризм. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur_.htm.

М. В. ОЛІХОВСЬКА

канд. екон. наук, доц., зав. кафедри менеджменту, економіки та туризму
ЛІ ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-2699-7684
Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=FWMd2w4AAAAJ&hl=uk

І. В. ВАРГАС

студент гр. ТУ лв – 8-23-М1М (2,0 здс)

ШЛЯХИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Лутай Л. А. виділив основні фактори, що впливають на економічний розвиток підприємства, можна поділити на кілька основних категорій [8]:

- Економічні фактори: рівень інфляції, кредитна політика, інвестиційний клімат, вартість ресурсів.

- Соціальні фактори: рівень освіти та кваліфікації працівників, демографічна ситуація, трудова етика.
- Технологічні фактори: темпи науково-технічного прогресу, впровадження інновацій, автоматизація та цифровізація.
- Екологічні фактори: екологічне законодавство, відповідальне споживання ресурсів, стандарти охорони навколишнього середовища.
- Політичні фактори: стабільність державної влади, законодавча база, податкова політика, митні обмеження.
- Глобалізаційні фактори: інтеграція в міжнародні ринки, конкуренція з іноземними компаніями, доступ до міжнародних інвестицій.

Відомо, що економічні фактори мають безпосередній вплив на стратегію розвитку підприємства та його можливості на ринку. До основних економічних факторів належать [5]:

- Рівень інфляції — впливає на купівельну спроможність населення та витрати підприємства, зумовлюючи необхідність коригування цінової політики.
- Кредитна політика — доступність кредитів та процентні ставки визначають можливості підприємств щодо залучення фінансування для інвестиційних проектів.
- Інвестиційний клімат — включає рівень довіри інвесторів, політичну стабільність, наявність державних програм підтримки бізнесу.
- Вартість ресурсів — ціни на сировину, енергію, трудові ресурси значною мірою визначають собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства.
- Податкова політика — рівень оподаткування та система пільг можуть стимулювати або обмежувати економічний розвиток підприємств.
- Конкурентне середовище — наявність великої кількості конкурентів або монополізація ринку впливають на можливості розвитку підприємства.
- Експортно-імпортна політика — обмеження або стимули для зовнішньої торгівлі визначають можливості виходу підприємства на міжнародний ринок.
- Заробітна плата та рівень доходів населення — визначає купівельну спроможність споживачів та попит на продукцію підприємства.

Захарчин Г. М., Юринець О. В. відзначили, що соціальні фактори відіграють важливу роль у формуванні стратегії розвитку підприємства, оскільки вони впливають на продуктивність праці, корпоративну культуру та рівень споживчого попиту. Основні соціальні фактори включають [2]:

- Рівень освіти та кваліфікації працівників — вища кваліфікація персоналу сприяє ефективності виробництва, швидшому впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.
- Демографічна ситуація — кількість працездатного населення, рівень народжуваності та міграційні процеси впливають на доступність робочої сили та її якість.
- Рівень доходів населення — визначає купівельну спроможність споживачів, що безпосередньо впливає на обсяг продажів підприємства.
- Трудова етика та корпоративна культура — високий рівень трудової етики забезпечує продуктивність та якість роботи персоналу, що є важливим чинником стабільного розвитку.
- Соціальна стабільність та рівень добробуту — у країнах із високим рівнем соціальної стабільності підприємства працюють у більш сприятливих умовах, мають доступ до розвиненої інфраструктури та більш передбачуваного ринку праці.

- Зміни у стилі життя та споживчих уподобаннях — підприємства повинні адаптувати свої стратегії відповідно до змін у способі життя та цінностях споживачів.
- Державна соціальна політика — політика держави щодо охорони здоров'я, освіти та соціального захисту впливає на доступність та якість трудових ресурсів.

Занюк С. С. виділили увагу на технологічних факторах є ключовими рушіями економічного розвитку підприємства, оскільки вони визначають рівень ефективності виробництва, здатність до інновацій та конкурентоспроможність на ринку [5].

М. В. Семикіна, М. В. Бугаєва, Л. Д. виділяють основні технологічні фактори включають:

- Рівень науково-технічного прогресу — сучасні відкриття та дослідження у сфері науки та техніки суттєво впливають на модернізацію виробництва, зниження витрат та підвищення продуктивності.
- Інноваційні технології — впровадження новітніх технологічних рішень, таких як штучний інтелект, роботизація, 3D-друк, дозволяє підприємствам досягати високої ефективності та створювати унікальні продукти.
- Рівень автоматизації та цифровізації — автоматизація виробничих процесів, використання ERP-систем (систем управління ресурсами підприємства), CRM-систем (систем управління відносинами з клієнтами) сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат.
- Доступність сучасного обладнання — оновлення парку машин та обладнання забезпечує вищу якість продукції, зниження енергоспоживання та екологічну ефективність виробництва.
- Розвиток інформаційних технологій — швидкість обробки та передачі інформації, хмарні сервіси, великі дані (Big Data), аналітичні платформи дозволяють приймати точніші управлінські рішення.
- Технологічні партнерства та наукові розробки — співпраця з науковими установами, університетами та технологічними компаніями сприяє розробці інноваційних продуктів та процесів [1].
- Екологічні та енергоефективні технології — використання альтернативних джерел енергії, переробка відходів, еко-дизайн та технології "зеленого" виробництва стають дедалі важливішими у контексті сталого розвитку.

Швидкість адаптації до технологічних змін — підприємства, які швидко впроваджують нові технології, отримують конкурентні переваги, тоді як ті, що не оновлюють виробництво, можуть втратити свої ринкові позиції [6].

Джерела

1. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум : навч. посіб. / М. В. Семикіна, М. В. Бугаєва, Л. Д. Запірченко та ін. ; за наук. ред. Семикіної М. В. Кропивницький : Вид. Лисенко В. Ф., 2020. 228 с.
2. *Єфіменкова О., Язініна Р.* Мотивація як елемент управління персоналом. Київ. ін-т бізнесу і технологій / редкол. : В. В. Пастухова та ін. Київ, 2014. Вип. 1 (23). С. 118–121.
3. *Зайцев В. С.* Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29–35.
4. *Занюк С. С.* Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. Киев : Ника-Центр, 2001. 349 с.
5. *Занюк С. С.* Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
6. *Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П.* Соціальні аспекти мотивації праці. *Вісник НУ "Львівська політехніка"* / відп. ред. Й. М. Петрович. Львів, 2014. № 799. С. 179–183.

7. *Корольков В. В., Бабенко Д. О.* Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345
8. *Лутай Л. А.* Модель "Дерево цілей — дерево ресурсів" в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення* : зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. 2017. № 4. С. 8–12.
9. *Павленко М. С., Мельник А. О.* Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 2 (2). С. 13–18.

М. О. ТОМАШІВСЬКИЙ

старший викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму
ЛІ ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
Orcid: 0009-0003-6412-8951

Т. В. СЕРДЮК

студент гр. ТУ лв-8-23-М1М (2,0 здс)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегія в контексті системи управління підприємства є фундаментальним елементом, що визначає довгостроковий вектор розвитку організації, інтегруючи її цілі, ресурси та зовнішнє середовище в єдину керовану систему. Обґрунтування цієї ролі стратегії передбачає розгляд її як інструменту системного мислення, координації та адаптації підприємства до змін [4].

У системі управління підприємством стратегія виконує роль прогнозно-нормативної основи, що визначає:

- місію та бачення підприємства;
- стратегічні цілі (якісні й кількісні);
- напрями ресурсного забезпечення (людські, фінансові, матеріальні ресурси);
- механізми реагування на зміни середовища;
- критерії оцінки ефективності управління.

Стратегія не є окремим елементом, а інтегрується в усі підсистеми управління: виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову тощо, задаючи їм узгоджені орієнтири [9].

Вважаємо, що система управління підприємства — це складна, динамічна система, що включає в себе:

- цілі (місія, візія, стратегічні пріоритети);
- структуру (ієрархія управління, функціональні підрозділи);
- процеси (планування, організація, мотивація, контроль);
- зв'язки із зовнішнім середовищем (ринок, конкуренти, держава, партнери).

Стратегія виступає інтеграційним механізмом, що дозволяє:

- трансформувати зовнішні виклики у внутрішні цілі;
- підтримувати стабільність у турбулентному середовищі;
- забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Стратегія пронизує всі фази управлінського циклу:

1. Планування — стратегічний аналіз, формування місії, постановка довгострокових цілей.
2. Організація — побудова структури, що відповідає стратегії.
3. Мотивація — стимулювання персоналу відповідно до стратегічних завдань.
4. Контроль — оцінка результатів через стратегічні показники ефективності.

Таблиця 1

Стратегія виконує низку ключових функцій:

Функція	Зміст
Аналітична	Забезпечує системний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища
Цільова	Формує ієрархію стратегічних цілей підприємства
Ресурсна	Координує розподіл ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів
Координуюча	Забезпечує узгодженість між підрозділами та рівнями управління
Адаптаційна	Підвищує здатність підприємства до змін та інновацій
Мотиваційна	Формує основу для мотивації працівників через стратегічні орієнтири

Таким чином, стратегія формує основу всієї управлінської діяльності, забезпечуючи її цілеспрямованість.

5. Вплив стратегії на адаптивність і стійкість підприємства.

В умовах турбулентного середовища (технологічні зміни, конкуренція, глобалізація) стратегія забезпечує [8, с. 45]:

- проактивне управління змінами — передбачення загроз і використання можливостей;
- формування конкурентних переваг — через інновації, бренд, сервіс;
- підвищення стійкості — за рахунок стратегічної диверсифікації, оптимізації ризиків;
- розвиток корпоративної культури, зорієнтованої на стратегічні цінності.

Таким чином, стратегія є стрижнем системи управління підприємством, що визначає логіку, цілісність і ефективність управлінських процесів. Вона дозволяє підприємству бути не лише керованим, але й гнучким, цілеспрямованим, конкурентоспроможним. Успішна стратегія — це результат глибокого аналізу, зваженого вибору та ефективної реалізації в межах усієї системи управління.

"Формулювання стратегій — це один із ключових етапів стратегічного управління підприємством, який передбачає розробку довгострокового плану дій, спрямованого на досягнення місії, цілей і завдань організації в умовах постійно змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища" [4, с. 12]. Стратегії — це "дорожня карта" бізнесу, яка визначає, як саме підприємство буде конкурувати, розвиватися та реагувати на виклики середовища.

1. Сутність формулювання стратегій

Формулювання стратегій охоплює процес перетворення аналітичної інформації про становище підприємства, його ресурси, ринок, конкурентів і потенціал у чітко визначені стратегічні альтернативи та конкретні напрямки розвитку. Основна мета — вибір оптимального курсу дій, який дозволить досягти сталого зростання, конкурентоспроможності й прибутковості.

2. Етапи формулювання стратегії

- Аналіз зовнішнього середовища (PEST, STEEP, SWOT)
- Аналіз внутрішнього середовища (ресурси, структура, кадри, фінанси)

- Формулювання стратегічних цілей (SMART-формат)
- Вибір базової стратегії (зростання, стабілізації, скорочення)
- Побудова стратегічних альтернатив
- Оцінка стратегій (за критеріями доцільності, прийнятності, ефективності)
- Прийняття остаточного стратегічного рішення [3, с. 45].

Таблиця 2

Типи стратегій

Рівень	Види стратегій
Корпоративний	Стратегії зростання (інтенсивного, інтегративного, диверсифікованого), стабілізації, скорочення
Бізнес-рівень	Конкурентні стратегії за Портером: лідерство за витратами, диференціація, фокусування
Функціональний рівень	Маркетингова, виробнича, кадрова, інноваційна, фінансова стратегії

4. Методи формулювання стратегії [7, с. 45]:
   - SWOT-аналіз — поєднання сильних сторін та можливостей, усунення загроз
   - Матриця BCG — визначення пріоритетів для бізнес-одиниць
   - Матриця Ansoff — вибір стратегії зростання (ринкова, товарна експансія тощо)
   - Матриця McKinsey/GE — оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій
   - Стратегічна карта (Balanced Scorecard) — візуалізація цілей та їх реалізації.
5. Ключові вимоги до ефективного формулювання стратегії
   - Орієнтація на довгострокову перспективу
   - Реалістичність та досяжність цілей
   - Гнучкість (адаптивність до змін)
   - Орієнтація на конкурентні переваги
   - Залучення керівників усіх рівнів до процесу формування
6. Практичне значення процесу формулювання стратегії
   - Підвищення ефективності прийняття рішень
   - Забезпечення узгодженості дій у всіх підрозділах
   - Оптимізація використання ресурсів
   - Підвищення інвестиційної привабливості
   - Зменшення ризиків та невизначеності

“Формулювання стратегії — це ключ до успішного управління в умовах ринкової конкуренції. Цей процес забезпечує підприємству не лише орієнтир на майбутнє, але й інструменти для гнучкого реагування на виклики середовища. Якісна стратегія — це не лише план, а й основа корпоративної ідентичності, що формує поведінку компанії на роки вперед” [1].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління — це ключовий напрям у діяльності сучасних організацій, який визначає їх здатність утримувати та зміцнювати позиції на ринку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність виступає не лише стратегічною ціллю, а й інтегральним показником ефективності функціонування підприємства.

1. Сутність поняття конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність:

- ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції;
- пропонувати продукцію або послуги, які за якістю, ціною, сервісом кращі або не гірші за конкурентів;
- адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інновації та покращувати управлінські процеси.

Це багатоаспектне поняття, яке охоплює як внутрішні можливості підприємства (організаційний, фінансовий, виробничий, інноваційний потенціал), так і його ринкову поведінку (маркетинг, взаємодія з клієнтами, логістика тощо).

2. Зв'язок конкурентоспроможності зі стратегічним управлінням

Стратегічне управління передбачає:

- чітке формулювання місії та бачення підприємства;
- постановку стратегічних цілей;
- розробку конкурентних стратегій;
- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

Конкурентоспроможність при цьому розглядається як:

- мета — підприємство прагне до вищого рівня ефективності, популярності на ринку;
- засіб реалізації стратегії — за рахунок підвищення конкурентних переваг досягаються цілі зростання, рентабельності, інноваційності;
- результат стратегічних дій — успішність вибраної стратегії вимірюється через конкурентоспроможність.

3. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності

- Інноваційна діяльність — впровадження нових продуктів, процесів, технологій.
- Оптимізація витрат — стратегія лідерства за витратами.
- Покращення якості продукції — сертифікація, стандартизація, контроль.
- Маркетинг і брендинг — підвищення впізнаваності фірми, лояльності клієнтів.
- Кадровий потенціал — мотивація, навчання, корпоративна культура.
- Партнерство та кооперація — участь у кластерах, альянсах, спільних проектах.
- Цифровізація — автоматизація процесів, онлайн-сервіси, Big Data, CRM тощо.

4. Методи оцінки конкурентоспроможності

- SWOT-аналіз;
- Матриця конкурентних переваг (наприклад, за Портером);
- Індекс конкурентоспроможності (система показників: якість, вартість, обсяги збуту, рентабельність);
- PEST-аналіз впливу зовнішнього середовища;
- Бенчмаркінг (порівняння з лідерами галузі).

5. Приклади стратегій, орієнтованих на конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність є не просто характеристикою підприємства, а ключовим індикатором ефективності стратегічного управління. Її підвищення забезпечує:

- стійке положення підприємства на ринку;
- можливості для масштабування;
- залучення інвесторів та партнерів;
- розвиток інновацій і формування позитивного іміджу.

Отже, формування стратегій, орієнтованих на конкурентоспроможність, — це необхідна умова довготривалого успіху та сталого розвитку підприємства.

Вважаємо, що напрями забезпечення конкурентоздатності підприємства — це сукупність стратегічних і тактичних дій, які дозволяють організації утримувати або по-

Таблиця 3

Тип стратегії	Характеристика	Ціль
Лідерство за витратами	Зниження собівартості продукції	Конкуренція за ціною
Диференціація	Унікальна пропозиція, висока якість	Завоювання лояльності
Фокусування	Орієнтація на вузький ринок, нішу	Створення спеціалізованої переваги

кращувати свої позиції на ринку шляхом підвищення привабливості своєї продукції, ефективності функціонування та здатності до адаптації в динамічному середовищі.

1. Інноваційний розвиток
   - Впровадження нових технологій, автоматизації, IT-рішень.
   - Створення унікальних товарів або послуг.
   - Постійне оновлення асортименту.
2. Підвищення якості продукції та обслуговування
   - Сертифікація за міжнародними стандартами (ISO, HACCP).
   - Контроль якості на всіх етапах виробництва.
   - Формування довіри до бренду через стабільну якість.
3. Маркетингова стратегія
   - Активне просування бренду (digital marketing, PR, SEO).
   - Позиціювання продукції на ринку.
   - Вивчення споживацьких потреб і поведінки.
4. Цінова політика
   - Оптимізація ціноутворення.
   - Гнучка система знижок, бонусів, кредитування.
   - Підвищення ціннісної привабливості товару (ціна/якість).
5. Розвиток людського капіталу
   - Професійний розвиток працівників.
   - Стимулювання ініціативності та командної роботи.
   - Мотивація персоналу (матеріальна і нематеріальна).
6. Оптимізація управлінських процесів
   - Впровадження систем стратегічного менеджменту.
   - Операційна ефективність і зниження витрат.
   - Системи управління якістю та ризиками.
7. Розширення каналів збуту та партнерства
   - Вихід на нові ринки, включно з експортом.
   - Онлайн-продажі, e-commerce.
   - Розвиток дистриб'юторських мереж і франчайзингу.
8. Фінансова стабільність
   - Збалансоване управління грошовими потоками.
   - Оптимізація витрат і рентабельності.
   - Інвестиційна привабливість для партнерів і банків.
9. Соціальна відповідальність і сталий розвиток
   - Екологічні ініціативи, зменшення негативного впливу на довкілля.
   - Взаємодія з громадськістю та підтримка місцевих спільнот.
   - Дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

На нашу думку, конкурентоздатність підприємства — це багатофакторне поняття, яке потребує системного підходу. Забезпечення конкурентних переваг вимагає не лише ефективного управління ресурсами, а й стратегічного бачення, інноваційності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Джерела

1. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців : Закон України від 15 травня 2003 р. № 755-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 15. Ст. 203.
2. Про підприємства в Україні : Закон України № 887-XII від 27.03.1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 24. Ст. 272.
3. *Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О.* Детермінанти аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія "Економіка і управління". 2015. Вип. 34. Київ : ДЕТУТ, 2015. С. 402–414.
4. *Радіонова Н. Й.* Організаційні аспекти формування механізму управління витратами на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 1 (86). С. 101–106.
5. *Рогач С. М., Суліма Н. М., Гуцул Т. А.* Економіка підприємства (в схемах і таблицях) : навч. посіб. Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 508 с.
6. *Ромашова Я. В.* Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції*: *практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45–49.
7. *Руда Р. В.* Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та методика. В*існик Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4 (20). С. 109–111.
8. *Савицька О. М., Салабай В. О.* Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 квіт. 2019 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2019. С. 99.
9. *Сахно Є. Ю.* Менеджмент малих та середніх підприємств : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 342 с.
10. *Тирпак І. В., Тирпак В. І., Жуков С. А.* Основи економіки та організації підприємництва : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 270 с.
11. *Томілін О. О., Вовк М. О.* Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 29–36.
12. *Федотова І. В., Санджар К. Б.* Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 5–22.
13. *Чайка І. П.* Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. 2017. № 1 (27). С. 257–262.
14. *Чорний М.* Характеристика управлінських рішень на виробничому підприємстві. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 9-ї наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 20-21 лист. 2021 р.) : в 2-х т. / Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т ; Дніпровська акад. неперервної освіти. Дніпро : Поліграф. відділ ДДАЕУ, 2021. Т. 1. С. 45–48. URL : http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/ 123456789/5539

С. С. КРИВОШЕЯ

студентка ННПІН 3 курсу групи П-9-22-Б1Пр(4.0д)

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА УКЛАДАННЯ, ЗМІНУ ТА ВИКОНАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ДОГОВОРІВ

Воєнний стан в Україні, запроваджений у 2022 році, істотно вплинув на різні сфери суспільного життя, зокрема на економічну діяльність та договірні відносини суб'єктів господарювання. Підприємства зіштовхнулися з викликами, які потребу-

ють переосмислення стандартних підходів до укладання, виконання і зміни господарських договорів. Метою цього дослідження є аналіз ключових змін у договірній практиці в умовах воєнного стану, особливостей правового регулювання форс-мажорних обставин, а також оцінка судової практики у цій сфері.

Воєнний стан в Україні суттєво змінив усталені підходи до укладання, зміни та виконання господарських договорів. Введення надзвичайного правового режиму супроводжується підвищеними ризиками, нестабільністю логістики, руйнуванням інфраструктури, що безпосередньо впливає на здатність суб'єктів господарювання виконувати свої договірні зобов'язання. В умовах таких викликів сторони при укладанні договорів приділяють значно більше уваги визначенню форс-мажорних обставин, способам реагування на їх настання, передбачають можливість адаптації умов договору залежно від обставин. Новими істотними умовами стали положення про зміну строків, механізми коригування ціни, умови доставки товарів та безпеку виконання робіт [1, *179*].

Особливої ваги набуло застосування положень про форс-мажор. Згідно із статтями 617 Цивільного кодексу України [2] та 218 Господарського кодексу України [1], обставини непереборної сили можуть слугувати підставою для звільнення сторони від відповідальності за невиконання або неналежне виконання договору. Водночас на практиці застосування цих положень має свої особливості: недостатньо лише посилатися на факт введення воєнного стану, необхідно довести прямий причинно-наслідковий зв'язок між обставинами війни і неможливістю виконання конкретного зобов'язання. Як зазначається в Огляді судової практики Верховного Суду щодо форс-мажорних обставин [4] суди уважно вивчають обставини справи і вимагають від сторін належних доказів фактичного впливу війни на договірні правовідносини.

Не менш важливою стала і можливість зміни або розірвання договору через істотну зміну обставин. Відповідно до положень статті 652 Цивільного кодексу України [2], договір може бути змінений судом у випадках, коли подальше його виконання на первісно погоджених умовах істотно порушує баланс інтересів сторін. До типових обставин, які визнані істотними у судовій практиці в умовах воєнного стану, належать суттєве підвищення вартості товарів або ресурсів, втрата можливості виконання через фізичне знищення виробничих потужностей, окупація територій. Як показує аналіз рішень Верховного Суду [4], перегляд умов можливий лише за умови надання переконливих доказів істотності змін і непередбачуваності їх настання.

Загалом аналіз договірної практики в умовах воєнного стану свідчить про те, що суб'єкти господарювання змушені адаптувати свої підходи, впроваджувати механізми гнучкого реагування на змінені обставини та посилювати увагу до правових аспектів захисту своїх інтересів. Водночас судова практика демонструє прагнення балансувати між інтересами обох сторін договору, забезпечуючи правову визначеність і стабільність господарських відносин навіть в умовах війни [5].

Воєнний стан в Україні суттєво змінив характер договірних відносин у сфері господарювання, поставивши перед сторонами нові правові виклики. Нестабільність економічної ситуації, порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури й окупація окремих територій змусили учасників господарських відносин шукати нові шляхи забезпечення виконання зобов'язань та мінімізації ризиків. Одним із ключових інструментів стала активізація використання механізмів форс-мажору та правових конструкцій істотної зміни обставин.

Дослідження показало, що для ефективного захисту своїх інтересів суб'єктам господарювання необхідно ще на етапі укладання договорів передбачати гнучкі умови, спрямовані на адаптацію до змін зовнішнього середовища. Окреме значення має ре-

тельна фіксація обставин, які можуть вплинути на виконання зобов'язань, адже саме ці докази відіграють вирішальну роль у судових спорах.

Судова практика щодо вирішення спорів, пов'язаних із виконанням договорів під час війни, демонструє загальне прагнення судів забезпечити баланс інтересів сторін та підтримати стабільність господарського обігу. Водночас вона вимагає від сторін активної доказової діяльності та добросовісної поведінки.

Отже, досвід функціонування договірних відносин в умовах воєнного стану формує нову практику ведення бізнесу в Україні, орієнтовану на гнучкість, взаємну відповідальність і правову передбачливість. Ці навички й підходи стануть запорукою стійкості економічної системи як у період війни, так і в подальшому відновленні країни.

Джерела

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV.
2. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV.
3. Постанова Кабінету Міністрів України "Про засвідчення форс-мажорних обставин" від 9 грудня 2015 р. № 1146.
4. Огляд судової практики Верховного Суду щодо форс-мажорних обставин та істотної зміни обставин, 2023 рік.
5. Коментар до Цивільного кодексу України / за ред. О. В. Дзери. Київ: Юрінком Інтер, 2020.
6. Юридичний портал Верховної Ради України. zakon.rada.gov.ua.

А. С. ФІЛІМОНОВА

студентка ННІП 3 курсу групи П-9-22-Б1Пр(4.0д)

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ У ВОЄННИЙ ЧАС

Становлення ефективного механізму відповідальності суб'єктів господарювання та врегулювання господарських спорів є надзвичайно актуальним завданням в умовах воєнного стану в Україні. Повномасштабна агресія Російської Федерації суттєво вплинула на економіку, призвела до порушення договірних зобов'язань, змін у постачанні товарів, виконанні робіт та наданні послуг. Підприємства стикаються з неможливістю виконання контрактів, втратою активів, змінами в законодавчому регулюванні.

У зв'язку з цим питання визначення підстав відповідальності у сфері господарювання та особливостей вирішення спорів у таких умовах потребують наукового осмислення та практичного удосконалення.

Господарська відповідальність у мирний час базується на принципах відшкодування збитків, застосування штрафних санкцій і забезпечення реального виконання договірних зобов'язань. Проте війна призвела до появи нових викликів, які змінюють підходи до розуміння та застосування відповідальності у господарських правовідносинах. Згідно з чинним законодавством України, особливо Господарським та

Цивільним кодексами, форс-мажорні обставини є підставою для звільнення суб'єкта господарювання від відповідальності за невиконання або неналежне виконання зобов'язань [1, *32*]. Торгово-промислова палата України офіційно визнала воєнні дії обставиною непереборної сили, що дозволяє підприємствам посилатися на форс-мажор у разі неможливості виконання контрактів.

Особливості вирішення господарських спорів у період воєнного стану полягають у змінених правилах судочинства. Господарські суди продовжують здійснювати правосуддя, однак активно використовуються електронні засоби комунікації, дистанційні засідання через відеоконференції, а строки розгляду справ можуть бути подовжені залежно від обставин. Сторони спору можуть звернутися до господарського суду за місцем знаходження відповідача або за місцем укладення чи виконання договору. При цьому враховується можливість перенесення справ на розгляд до суду в іншій територіальній юрисдикції, якщо в регіоні тривають бойові дії.

Господарські спори вирішуються шляхом судового розгляду відповідно до положень Господарського процесуального кодексу України з урахуванням особливих умов воєнного стану. В процесі судового розгляду суди надають можливість сторонам подати докази через електронну систему "Електронний суд", використовувати відеозв'язок для участі в засіданнях, а також можуть призупиняти провадження у справі за наявності об'єктивних перешкод для її розгляду [3, *24*].

Крім традиційного судового вирішення, застосовуються альтернативні способи врегулювання спорів — медіація та арбітраж. У деяких випадках сторони вдаються до укладання мирових угод, що дозволяє мінімізувати витрати часу та фінансові втрати в умовах економічної нестабільності. Держава також підтримує розвиток інституту добровільного врегулювання спорів, що стимулює бізнес до пошуку взаємоприйнятних рішень без судового втручання.

Судова практика відзначає зростаючу кількість справ, пов'язаних із невиконанням договірних зобов'язань через форс-мажор, знищенням майна, переміщенням виробництва або зупинкою господарської діяльності внаслідок бойових дій. Важливим аспектом залишається баланс інтересів сторін спору: суди ретельно досліджують, чи дійсно виконання зобов'язань стало неможливим саме через війну, і чи вживали сторони усіх можливих заходів для мінімізації негативних наслідків.

Науковці акцентують увагу на потребі у гнучкому підході до господарської відповідальності в умовах війни. Так, О. П. Подцерковний підкреслює, що відповідальність має бути зорієнтована на збереження економічного потенціалу суб'єктів господарювання, а не лише на покарання за порушення [4, *231*]. Ю. С. Червоний вважає, що в пріоритеті має бути відновлення порушених договірних відносин, а не їх розрив [5, *117*]. Водночас В. В. Луць зазначає, що форс-мажор повинен оцінюватися не абстрактно, а в контексті кожного конкретного випадку, з урахуванням причинно-наслідкового зв'язку між війною і порушенням зобов'язання [6, *89*].

Перспективи розвитку регулювання відповідальності та вирішення господарських спорів включають розширення альтернативних методів врегулювання, таких як медіація та арбітраж, створення спеціалізованих процедур для швидкого розгляду справ, що виникають унаслідок бойових дій. Також важливим є розроблення єдиних стандартів оцінки збитків і методичних рекомендацій для суб'єктів господарювання та суддів щодо застосування норм про форс-мажор у конкретних справах.

Таким чином, відповідальність у сфері господарювання та вирішення господарських спорів у воєнний час потребують особливого підходу, який має забезпечити справедливість, врахувати форс-мажорні обставини та підтримати економічну стабільність. Актуальними залишаються питання подальшого вдосконалення процесу-

альних механізмів і законодавчих актів, що регулюють порядок вирішення спорів та застосування відповідальності у надзвичайних умовах.

Правильне балансування між інтересами держави, бізнесу і суспільства сприятиме не тільки подоланню наслідків війни, а й створить підґрунтя для сталого економічного розвитку України в майбутньому.

Джерела

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
3. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" від 12.05.2015 № 389-VIII.
4. *Подцерковний О. П.* Господарське право України: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2020.
5. *Червоний Ю. С.* Форс-мажор та відповідальність у господарських правовідносинах: проблеми теорії та практики. *Юридичний вісник України*. 2023.
6. *Луць В. В.* Правові наслідки війни для господарських зобов'язань. *Підприємництво, господарство і право*. 2023.

О. В. СИЧОВ

аспірант ННІУЕБ МАУП

orcid: https://orcid.org/0009-0005-7696-955X

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЄС У МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах євроінтеграційного курсу Україна зосереджує зусилля на впровадженні реформ, спрямованих на модернізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. У цьому контексті актуальним є вивчення досвіду Європейського Союзу у сфері інноваційного розвитку та макроекономічної стабільності, які виступають ключовими факторами трансформації сучасних економічних систем [2].

Європейський Союз послідовно реалізує політику створення інноваційно орієнтованої економіки. Основними інструментами цієї політики є:

- програма Horizon Europe, яка фінансує наукові дослідження, технологічні інновації та міждисциплінарні проєкти з метою переходу до зеленої, цифрової та конкурентної економіки;
- Digital Europe Programme, що сприяє цифровій трансформації суспільства та бізнесу;
- Європейський інноваційний та технологічний інститут (EIT) — структура, яка об'єднує освіту, науку та підприємництво для розвитку інноваційних екосистем;
- Smart Specialisation Strategy (S3) — стратегічний підхід до розвитку регіонів на основі виявлення їхніх порівняльних переваг у інноваційній сфері.

Стабільна макроекономічна ситуація є необхідною передумовою для ефективного функціонування інноваційної економіки. У ЄС ця стабільність досягається завдяки [5]:

- фіскальній дисципліні, що регулюється Пактом стабільності та зростання;
- механізму Європейського семестру, який координує економічну політику країн-членів;
- роль Європейського центрального банку, що забезпечує цінову стабільність і контроль за інфляцією;
- фондові інструменти солідарності, зокрема Recovery and Resilience Facility (RRF), спрямовані на подолання наслідків пандемії та підтримку інноваційних проєктів.

Інноваційний та фінансовий потенціал ЄС позитивно впливають на трансформаційні процеси в Україні. Основні напрями впливу [6]:

Позитивні аспекти:

- інституційна адаптація українського законодавства до європейських стандартів у сфері інновацій, інтелектуальної власності та підприємництва;
- фінансова підтримка — грантові програми для університетів, науковців і стартапів;
- зростання конкуренції та підвищення продуктивності на ринку завдяки євроінтеграції;

Обмеження та виклики [2]:

- низький рівень комерціалізації науки в Україні та обмежені можливості для стартапів;
- фінансова нестабільність та вплив зовнішніх шоків, таких як війна або інфляційні коливання;
- недостатня регіональна стратегія розвитку, зокрема відсутність смарт-спеціалізації в більшості областей.

Для ефективної інтеграції України в європейський економічний простір необхідно:

- активізувати участь у програмах ЄС, зокрема Horizon Europe, залучаючи наукові та бізнес-структури;
- запровадити смарт-спеціалізацію на регіональному рівні, орієнтуючись на потенціал локальних кластерів;
- посилити роль інституцій, відповідальних за інноваційну політику та координацію з ЄС;
- гарантувати макроекономічну стабільність, забезпечуючи незалежність НБУ, помірковану фіскальну політику та структурні реформи.

Варто зазначити, що цифровізація дозволяє забезпечити доступ до нових ринків, полегшити участь українського бізнесу в європейських тендерах, а також покращити якість публічних послуг для громадян [1].

Інтеграція України до цифрового простору ЄС має включати розбудову інфраструктури, удосконалення цифрових навичок населення та підтримку IT-сектору, який вже зараз демонструє значний експортний потенціал.

Цифрова трансформація, яка активно реалізується в ЄС, є важливим напрямом для модернізації української економіки. Програми цифрової єдності, захисту персональних даних (GDPR), розвитку електронного урядування (e-Government) формують передумови для прозорості, ефективності управління та зниження корупційних ризиків [5].

Система трьох гвинтів (Triple Helix) — взаємодія науки, бізнесу та держави — вже довела свою ефективність у низці країн ЄС, зокрема в Нідерландах, Швеції та Естонії. Її впровадження в Україні може сприяти не лише інноваціям, а й стійкості економіки в умовах глобальних викликів.

Використання такого досвіду для України дозволяє зосередити увагу не лише на технологічному оновленні, а й на створенні цілісної інноваційної екосистеми, де ключовими суб'єктами виступають університети, науково-дослідні установи, стартапи, великі компанії та органи влади. Одним із ключових аспектів європейської економічної моделі є збалансоване поєднання інноваційної активності з ефективними регуляторними механізмами. Це забезпечує не лише зростання ВВП, а й підвищення якості життя, екологічну безпеку та соціальну згуртованість [4].

Досвід Європейського Союзу в поєднанні інноваційного розвитку та макроекономічної стабільності є цінним орієнтиром для трансформації української економіки. Інтеграція в інноваційні програми та застосування принципів стабільного фінансового управління можуть стати основою для довгострокового розвитку України. Однак цей процес потребує комплексної внутрішньої трансформації, чіткої стратегії та політичної волі.

Джерела

1. *Рєзніков В. В.* Концептуальні засади стратегії формування та реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1. С. 66–72.
2. *Цятковська А. М.* Євроінтеграційна стратегія України: ґенеза та особливості реалізації. *Theory and Practice of Jurisprudence*. 2019. Вип. 2, № 16. URL: https://doi.org/10.21564/2225-6555.2019.16.186009 (дата звернення: 08.11.2024).
3. *Казміришин Е.* Адміністративно-правовий механізм забезпечення реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. Вип. 7. С. 84–92.
4. *Babenko V., Biletska Y., Pelyak H.* Ukraine-EU: economic integration strategy. *Geopolitics under Globalization*. 2019. Vol. 3, № 1. P. 12–23.
5. *Matyushenko I., Hlibko S., Petrova M., Khanova O., Loktionova M., Trofimchenko K.* Assessment of technological competitiveness of Ukraine in terms of association with the EU. *Economic Studies* (Ikonomicheski Izsledvania). 2021. Vol. 30, № 7. P. 148–176.
6. *Шестаковська Т. Л.* Вплив Європейської інтеграції на розвиток економічної політики України. *Збірник наук. пр. Державного податкового ун-ту*. 2020. Вип. 1–2. С. 354–369.

І. С. ПУГОЛОВКО

здобувач третього рівня вищої освіти (аспірант),
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,
м. Умань, Україна
ORCID: 0009-0006-4720-8759

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПОДАТКОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ ВЕЛИКИХ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ

Підприємствам великого бізнесу доводиться мати справу зі значними обсягами даних, які часто генеруються в їхній повсякденній діяльності. Ці транзакційні дані зазвичай зберігаються в електронних таблицях, базах даних або навіть у текстовому

форматі. Надалі такі дані мають бути оброблені та перетворені на інформацію, що буде використана для ухвалення рішень щодо стратегій, яких слід дотримуватися, та інвестицій, серед інших можливих дій і ризиків. Якщо найбільш релевантні дані не будуть належним чином зібрані та оброблені, отримана інформація буде неточною, результати, ймовірно, будуть помилковими і, як наслідок, будь-яке прийняте рішення не буде найбільш відповідним до ситуації, що склалася. Це означає, що проблема виникає тоді, коли відсутня необхідна інформація для ухвалення найкращого рішення в найкращий момент. Великі корпорації, зазвичай, мають структурні підрозділи, які спеціалізуються на роботі з даними, і залучають значні інвестиції в системи збору та аналітики даних.

На сьогодні є багато публікацій, в яких обговорюється "податкова функція майбутнього". В цих наукових працях, здебільшого, досить сміливо описуються шляхи трансформування податкової функції, використовуючи переваги технологій у таких галузях, як штучний інтелект, роботизована автоматизація процесів, блокчейн, машинне навчання, а також попереднє заповнення податкових декларацій. Однак часто ці публікації не закладають практичного фундаменту, який дозволив би фахівцям з оподаткування спиратися на поточні сильні сторони своїх податкових підрозділів, а також занадто сильно заглиблюються у техносферу, що може мати негативний ефект — викликати в користувачів "технологічну паніку". Водночас для багатьох внутрішніх податкових служб зараз найпоширенішою формою технології, яка використовується для управління процесами дотримання податкового законодавства, є таблиці Microsoft Excel [1].

Для зменшення навантаження на податкові команди, підприємства часто переходять від використання лише електронних таблиць до таких інструментів як KNIME Analytics Platform, Alteryx, що дає можливість працювати з різними джерелами даних, зокрема таблицями Excel, банківськими виписками, обліковими системами, базами даних CRM, зовнішніми ринковими даними тощо, та об'єднувати їх в єдине ціле.

З іншого боку, слід приділяти більше уваги питанням, пов'язаним з масовим переданням інформації (наприклад, публікація форм звітності, форматів даних і структур для електронного подання), а також з обробкою інформації та порушеннями конфіденційності, які впливають на всіх платників податків. Наприклад, масовий збір інформації в поєднанні з методами інтелектуального аналізу даних дозволяє знаходити дані, які навіть невідомі платнику податків, і використовувати цю інформацію для складання профілів клієнтів.

Деякі податкові адміністрації країн ОЕСР визначили три нові ризики, пов'язані з доступом до інформації та її використанням, які з часом можуть створювати дедалі більші труднощі: зміна структури роботи, зміна бізнес-моделей і питання цифрової прозорості. Ці ризики вже певною мірою наявні у сфері оподаткування, і можна очікувати, що вони зростатимуть у найближчі роки з подальшою цифровізацією економіки [2, *48*].

Водночас варто розуміти, що електронне адміністрування податкових сервісів та розумні інструменти комплаєнсу можливі лише тоді, коли податкова адміністрація має адекватну базу даних з достатнім рівнем достовірності. Базові функції реєстрації платників податків, обробки податкових декларацій та бухгалтерських операцій, податкового аудиту є першочерговими для впровадження електронних послуг та бізнес-аналітики для забезпечення дотримання законодавства. Якщо цей фундамент не має достатньої цілісності даних, електронні послуги та інструменти бізнес-аналітики не зможуть досягти своїх цілей [3, *67*].

Отже, трансформація податкової функції спирається на технології як невід'ємний компонент будь-якої стратегії трансформації, але вони не можуть бути єдиним складником. Потрібні фахівці, які володіють певними навичками, щоб забезпечити їхню ефективну роботу і підтримку. Дані і процеси мають працювати в гармонії з обліковою системою, яка повинна допомагати управляти ризиками і реалізовувати систему управління. Будь-які інвестиції в технологічні рішення у сфері оподаткування повинні гарантувати, що ці рішення працюватимуть належним чином в умовах українського законодавства, а також у контексті облікових систем та політик безпеки даних. Варто також розглянути способи, за допомогою яких можна здійснити інвестиції більш гнучко та оперативно, наприклад, за допомогою рішень за онлайн моделлю (SaaS) або пробного тестування, а також передбачити можливість оновлень, які враховують зміни в законодавстві.

Джерела

1. Transforming the tax function through technology. *KPMG International*, 2018. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/04/transforming-the-tax-function-final.pdf (дата звернення: 09.05.2025).
2. *Junquera-Varela R. F., Lucas-Mas C. Ó.* Digital transformation of tax and customs administrations. *Revenue Administration Handbook*. 2024. P. 129–140. DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2053-3_ch6.
3. *Awasthi R., Lee H. C., Poulin P., Choi J. G., Kim W. C., Lee O. J., Chang S. Y.* The benefits of electronic tax administration in developing economies: a Korean case study and discussion of key challenges. *World Bank*. 2019. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/702111557245625049 (дата звернення: 09.05.2025).

Науковий керівник: **Людмила Чвертко**,
канд. екон. наук, доцент

М. М. МАХИНЯ

здобувач другого (магістерського) ступеню рівня вищої освіти,
кафедри організації туристичної діяльності,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу МАУП

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, технологічних трансформацій та соціально-економічних викликів проблема забезпечення національної стійкості виходить на передній план як у державному управлінні, так і в діяльності приватних суб'єктів господарювання. Національна стійкість — це здатність суспільства, економіки та інституцій протидіяти кризовим явищам, адаптуватися до змін і забезпечувати довгострокове стабільне функціонування.

Значення синергії публічного і приватного секторівЕфективна взаємодія державних інституцій і приватного бізнесу є критично важливою для формування сприят-

ливого середовища для сталого економічного розвитку [1]. Держава формує правові, інституційні та регуляторні рамки, які дозволяють підприємствам ефективно планувати свою діяльність, інвестувати у розвиток і запроваджувати інновації. У свою чергу, приватний сектор є джерелом економічного зростання, інвестицій, технологій та робочих місць.

Одним із ключових механізмів такої синергії є концепція публічно-приватного партнерства (ППП), яка дозволяє спільно реалізовувати проєкти, спрямовані на розвиток інфраструктури, інновацій та соціальних послуг [2]. Цей підхід сприяє підвищенню національної стійкості шляхом зміцнення економічного потенціалу та диверсифікації джерел ресурсів.

Роль стратегічного управління у забезпеченні стійкості підприємств

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління підприємством набуває нових рис. Воно повинно враховувати не лише внутрішні ресурси і ринкові можливості, а й системні ризики, пов'язані з геополітикою, екологією, кібербезпекою та соціальними трансформаціями.

Розробка концепції стратегічного розвитку підприємства вимагає інтеграції таких підходів, як управління ризиками, сценарне планування, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) і сталий розвиток. Такі практики дозволяють підприємствам бути більш адаптивними до змін зовнішнього середовища та забезпечувати свою стійкість у довгостроковій перспективі.

Інституційні передумови для ефективного стратегічного управління

Для успішної реалізації стратегічного розвитку підприємств важливою є наявність стабільного інституційного середовища, яке забезпечує захист прав власності, справедливе судочинство, прогнозовану податкову політику та доступ до фінансових ресурсів [3]. Тут ключова роль належить публічному сектору, який формує ці умови.

Крім того, важливими є інструменти державної підтримки інновацій, малого і середнього бізнесу, а також стимулювання експорту. Використання таких механізмів дозволяє підприємствам більш ефективно реалізовувати власні стратегії розвитку, що, у свою чергу, сприяє підвищенню стійкості національної економіки загалом.

Цифровізація стала одним із ключових трендів, що визначають конкурентоспроможність і стійкість сучасних підприємств. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість операцій та поліпшити взаємодію з клієнтами і партнерами. Такі технології, як великі дані (Big Data), хмарні обчислення, штучний інтелект та блокчейн, відкривають нові можливості для стратегічного планування та управління ризиками.

Водночас держава відіграє важливу роль у стимулюванні цифровізації, забезпечуючи розвиток цифрової інфраструктури, кібербезпеки та правового регулювання електронних транзакцій. Інтеграція цифрових рішень у концепцію стратегічного розвитку підприємств є важливою передумовою їхньої довгострокової стійкості та адаптивності.

Соціальна відповідальність та стійкість підприємств

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає невід'ємною складовою стратегічного управління. Підприємства, які інтегрують принципи КСВ, посилюють свою репутацію, формують довіру з боку споживачів і суспільства, знижують репутаційні ризики. Соціально відповідальні компанії активніше залучають інвестиції, оскільки інвестори все більше орієнтуються на критерії ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління).

Впровадження практик КСВ також сприяє підвищенню [4] внутрішньої стійкості підприємства — покращуються умови праці, зростає мотивація працівників, посилюється корпоративна культура, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку праці.

Екологічний аспект стійкості набуває все більшої ваги для суб'єктів господарювання. Відповідальне ставлення до навколишнього середовища, запровадження ресурсоефективних технологій і скорочення вуглецевого сліду є не лише вимогою часу, а й чинником конкурентних переваг. Підприємства, які впроваджують екологічно дружні практики, мають доступ до екологічного фінансування, отримують пільги та підвищують лояльність клієнтів.

Державна політика у сфері екологічного регулювання, зокрема імплементація принципів Європейського зеленого курсу (Green Deal), створює нові виклики і можливості для бізнесу. Врахування екологічних факторів у стратегії розвитку підприємства сприяє зниженню операційних ризиків та підвищенню довгострокової стійкості.

Таким чином, розвиток механізмів управління у публічному і приватному секторах має комплексний характер і включає економічні, соціальні, екологічні та цифрові аспекти. Для суб'єкта господарювання інтеграція цих чинників у концепцію стратегічного розвитку дозволяє не лише зміцнити власні конкурентні позиції, а й зробити внесок у підвищення стійкості національної економіки загалом. Поєднання ефективних управлінських практик, інновацій, соціальної відповідальності та екологічної свідомості є основою сталого та збалансованого розвитку підприємств у сучасних умовах.

Джерела

1. Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року [Електронний ресурс]. Кабінет Міністрів України. Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua
2. *Гончарук О. В.* Стратегічне управління підприємством: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
3. *Ілляшенко С. М., Бойко О. В.* Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової економіки : монографія. Суми : СумДУ, 2020. 278 с.
4. *Савчук В. С.* Корпоративна соціальна відповідальність як фактор сталого розвитку підприємства. *Економіка і держава.* 2021. № 3. С. 56–60.

Науковий керівник: **М. М. Кривоберець**,
канд. екон. наук, доцент,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу МАУП

О. О. САЛЮК-КРАВЧЕНКО
канд. екон. наук, доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом";
старший науковий співробітник сектору вищої освіти відділу освітньої статистики і аналітики ДНУ "Інститут освітньої аналітики"
orcid 0000-0002-8404-1138

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕНЕРГЕТИЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Генеза успіху модернізації управлінських систем енергетичної галузі країни полягає у вправності відповідних державних інституцій і їх вміння створювати сприятливі середовища з залучення вітчизняних й іноземних енергетичних компаній різних видів власності й інших суб'єктів енергетичного ринку до процесів навчання, обміну досвіду й інших інформаційних процесів з удосконалення власних менеджерських навичок різного рівня.

Ефективним інструментом впровадження модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі України можуть стати майданчики та хаби з ефективної взаємодії різних рівнів й видів ринкового функціонування, які можуть бути представленні вітчизняними учасниками й іноземними державами. Відповідні платформи можуть створюватися вітчизняними міжнародними енергетичними організаціями (штаб-квартири яких розміщені в Україні) та які започатковані й знаходяться під патронажем публічної влади енергетичного менеджменту України. Відповідні заходи забезпечать не тільки концентрацію всіх новітніх управлінських, технічних, безпекових й наукових трендів та розробок світу, а й можливість реалізації вітчизняної енергетичної політики України на геополітичному рівні енергетичної міждержавної взаємодії.

Таким чином, відповідне дослідження міжнародних тенденцій та перспектив модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі дозволить поглибити вітчизняну управлінську науку в розширенні власних методів ефективного керівництва публічних органів влади, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі України.

Тематика дослідження тенденції та перспективи модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі є мало вивчена й потребує глибокого теоретичного й практичного аналізу, що тим самим, підкреслює актуальність обраного наукового напряму вивчення. Отже, зазначимо, що серед науковців- дослідників й експертів, — тематика доповідей, праць й досліджень яких приділено зазначеному вивченню, можливо виділити таких як: С. Бондаренко, Т. Домбровська, Є. Кисельов, О. Коротченко, В. Кузь, Т. Парфенюк, А. Помаза-Пономаренко, І. Семенець-Орлова, Н. Сидоренко, О. Суходоля, М. Трещов та інші.

Слід зазначити, що відправним моментом збільшення зацікавленості до вивчення механізмів публічного управління, з думки поглядів енергетичної сфери у вітчизняній науці, й з наступним своїм продовженням у закордонній науковій школі, отримало свій повторний виток дослідження у проявах збереження й розвитку

функціонування енергетичної безпеки держави на початку активізації процесів та кризових стадіях російсько-українського енергетичного протистояння.

Аналізуючи всі зазначені теоретичні аспекти відповідного вивчення визначимо, що іноземний досвід отриманий у реформуванні механізмів публічного управління в енергетичній галузі держав має свій безпосередній багатошаровий вплив на вітчизняну систему управління паливно-енергетичного комплексу. Не останнім чином складні умови функціонування воєнного часу енергетики України вимагають негайну необхідність в постійному удосконаленні форм й інструментів реалізації державної енергетичної політики, що вимагає посилення фокуса модернізації управлінських чинників в системі публічного управління енергетикою держави в безпекових механізмах управління галуззю. У зв'язку з цим, підтвердним буде твердження, що енергетичний сектор України наразі перебуває у процесі глибоких трансформацій, що і визначатиме вектор державної політики в сфері енергетичної безпеки та формуватиме профіль енергетичної сфери у майбутньому [1].

Було обрано цілу низку найбільш розвинених видів механізмів публічного управління в контексті дослідження закордонних типів управлінських систем які можливі до впровадження у вітчизняній системі управління енергетикою держави. Відтак, тип системи управління який було обрано для вивчення є громадський тип суспільного контролю або так званий партисипативний вид управління, який реалізує сучасні методи державного управління відповідно до партнерських взаємовідносин громади (громадського суспільства) й держави. Відповідний тип публічного управління використовується як і у Європі, так і в Північній та Південній Америці.

Основи громадського контролю присутні у парадигмі відповідного управлінського механізму, що може бути ефективно використано в будь-якій сфері економіки держави. Разом з тим відповідний управлінський інструментарій передбачає створення при різних органах публічної влади, установ, організацій й підприємств незалежних громадських рад, які виконують роль містка влади та громадського суспільства, що є новизною відповідного типу управління.

Також у напрямі відповідного методу, плідно використовується залучення представників суспільства до реалізації різних напрямів державної політики (соціальної, культурної, регіонального розвитку, освітньої, бюджетної та інше). Напрям управління енергетичною сферою держави має достатнє різноманіття направлень галузі, де можливе застосування відповідного методу публічного управління.

Подальший тип управлінської системи має більш організаційні основи й базується на нових підходах до формування корпоративного методу публічного управління, також науково він відомий як New Public Management. Відповідний тип механізму публічного управління закономірно використовується у практичній площині державного управління в Європі, а саме для представників держав ОЕСР.

Відповідний механізм управління має цілу низку своїх особливостей, до яких можливо віднести: основи здорового конкурентного функціонування державних публічних інституцій, реалізацію системних форм оцінення ефективності й результативності державних органів (присутність функцій внутрішнього аудиту та контролю), використання на різних рівнях організаційного управління публічних органів влади основ й методів міжнародного корпоративного управління, присутність функцій взаємодії приватного й державного секторів економіки на основі взаємоповаги й незалежної діяльності, будова взаємовідносин суспільства й держави у форматі "клієнт" та "державний сервіс" у площині отримання якісних послуги від влади, розгалуження державних інституційних функцій реалізації та запровадження й виконання відповідної державної політики в різних аспектах її прояву й інше.

Зазначена модель врядування публічного управління є найбільш сумісною для вітчизняної системи державних інституцій у сфері енергетики через причини своєї відкритості та прозорості функціонування, що дозволяє системно зрощувати ефективний й незалежний енергетичний менеджмент України. Разом з тим, впровадження відповідного типу управління є показником готовності у синхронізованої тісної взаємодії в енергетичній галузі держави на міжнародному рівні з країнами ОЕСР.

Можливо зазначити, що надскладний воєнний період функціонування паливно-енергетичного комплексу України для вузького кола вітчизняних теоретиків й практиків з публічного управління в енергетиці, став часом інтенсивної праці у своїх царинах направленостей з єдиною метою — збереження цілісності національної системи забезпечення енергетичної безпеки держави. Тому, не виникає сумнівів щодо компетенції публічної влади енергетичного менеджменту України, який вже не перший рік забезпечує ефективне управління сталим функціонуванням об'єднаною енергетичною системою державою в час активних бойових дій, але разом з тим є запорукою успіху післявоєнного періоду розвитку галузі.

Джерела

1. *Кузь В.* Ключові аспекти державної політики щодо забезпечення енергетичної безпеки України. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції "Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи"*, (м. Хмельницький, 11 лютого 2022 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 191 С. С. 132–133.

Д. С. ТРЕТЯК

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-7547-3945

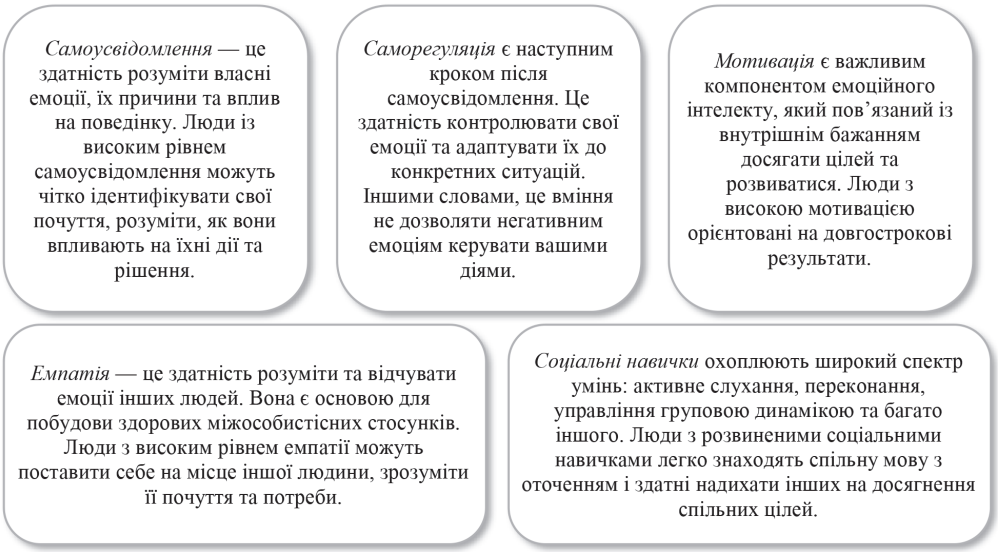
ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РІШЕНЬ У ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах турбулентного середовища, яке характеризується швидкими змінами, високою невизначеністю та інформаційним навантаженням, традиційні методи прийняття управлінських рішень втрачають ефективність. У таких обставинах на перший план виходить не лише раціональність, а й здатність менеджера керувати власними емоціями, розуміти стан інших людей, підтримувати емоційну стабільність у команді. Ці здібності формують суть емоційного інтелекту (EI).

Емоційний інтелект є однією з найважливіших навичок сучасної людини. У світі, де міжособистісна комунікація, адаптивність та саморегуляція стали ключовими факторами успіху, емоційний інтелект допомагає не лише в кар'єрі, а й у повсякденному житті.

Відомий психолог та автор Деніел Ґоулман визначив п'ять ключових компонентів, які формують основу емоційного інтелекту: самосвідомість, саморегуляцію, мо-

тивацію, емпатію та соціальні навички [1]. Саме ці елементи відіграють вирішальну роль у процесі прийняття ефективних управлінських рішень (рисунок).



Ключові компоненти, які формують основу емоційного інтелекту
Джерело: сформовано на основі [1; 2].

Менеджери з високим рівнем ЕІ здатні зберігати врівноваженість під час стресових ситуацій, приймати зважені рішення, швидко адаптуватися до змін і ефективно комунікувати з командою. Дослідження показують, що ЕІ позитивно корелює з якістю управлінських рішень, оскільки допомагає уникати імпульсивних дій, враховувати емоційний стан працівників та сприяє створенню сприятливого клімату в організації.

Особливо це важливо в кризових ситуаціях, коли емоційне навантаження на керівника значно зростає.

Для підвищення ефективності рішень у турбулентному середовищі доцільно включати розвиток емоційного інтелекту до програм навчання керівників, проводити тренінги з емоційної саморегуляції та комунікації, використовувати коучинг та психологічну підтримку.

Оскільки, турбулентне середовище характеризується швидкими змінами, непередбачуваними подіями та зростанням складності бізнес-процесів. У таких умовах менеджери стикаються з низкою викликів:

- постійна потреба адаптувати стратегії до нових умов;
- високий рівень стресу через невизначеність;
- швидке прийняття рішень у ситуаціях з обмеженою інформацією;
- управління командами, які також відчувають вплив нестабільності.

У таких обставинах традиційні підходи до управління можуть виявитися недостатньо ефективними. Саме тут на перший план виходить емоційний інтелект.

Для підвищення рівня ЕІ керівників організації можуть впроваджувати різні методи та підходи:

1. навчальні програми та тренінги: спеціалізовані курси з розвитку емоційного інтелекту допомагають керівникам краще розуміти свої емоції, навчитися їх контролювати та ефективно взаємодіяти з іншими;

2. тренінги з емоційної саморегуляції: такі заняття спрямовані на розвиток навичок управління стресом, подолання негативних емоцій та підтримання внутрішньої гармонії;

3. коучинг і менторство: індивідуальна робота з коучем або наставником дозволяє глибше аналізувати поведінку, визначати зони для розвитку та отримувати підтримку в процесі змін;

4. психологічна підтримка: надання доступу до психологічних консультацій допомагає керівникам краще справлятися з викликами та підтримувати психоемоційне здоров'я.

Отже, емоційний інтелект є важливим інструментом для менеджерів у турбулентному середовищі. Він допомагає не лише ефективніше приймати рішення, але й створювати сприятливі умови для роботи команди, знижувати рівень стресу та підвищувати адаптивність організації до змін. Розвиток EI має стати одним із пріоритетів для сучасних керівників, які прагнуть досягти успіху в умовах постійної невизначеності. Таким чином, інвестиції в розвиток емоційного інтелекту не лише підвищують ефективність управління, але й сприяють довгостроковій стійкості бізнесу.

Джерела

1. *Максьом К. В.* Емоційний інтелект: основні концептуальні підходи та структурна модель соціально-психологічного феномену. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Т. VI : Психологія обдарованості. Вип. 14. Київ ; Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2018. С. 348–355.
2. Розвиток емоційного інтелекту в закладі загальної середньої освіти / автор-укладач Г. І. Савонова. Лисичанськ, 2021. 70 с. ISBN 978-966-8695-40-7

Науковий керівник: **Н. В. Пахота**,
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7905-8085

О. З. ТОМАШІВСЬКИЙ

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму Львівського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Львів
tomashivsky@gmail.com,
ORCID ID: 0009-0001-8712-3454, ResearcherID KQV-3732-2024,
Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=FWMd2w4AAAAJ&hl=uk

Ю. М. ТОМАШЕВСЬКИЙ

канд. екон. наук, доц., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів
tomashum@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0003-4039-8271, ResearcherID ADR-0641-2022,
Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=JaHivfcAAAAJ&hl=uk

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ З ВРАХУВАННЯМ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ

Для того, щоб компанія досягла стійких конкурентних переваг і покращила структуру свого бізнес-сектору, компанія повинна мати принаймні одного-двох "хороших" конкурентів.

Вони допомагають компанії в подальшому розвитку, або компанія намагається досягти їх рівня або підтримувати будівельні стандарти. З іншого боку, компанія повинна зосередитися на послабленні "поганої" конкуренції і в той же час уникати стагнації в порівнянні з "хорошою".

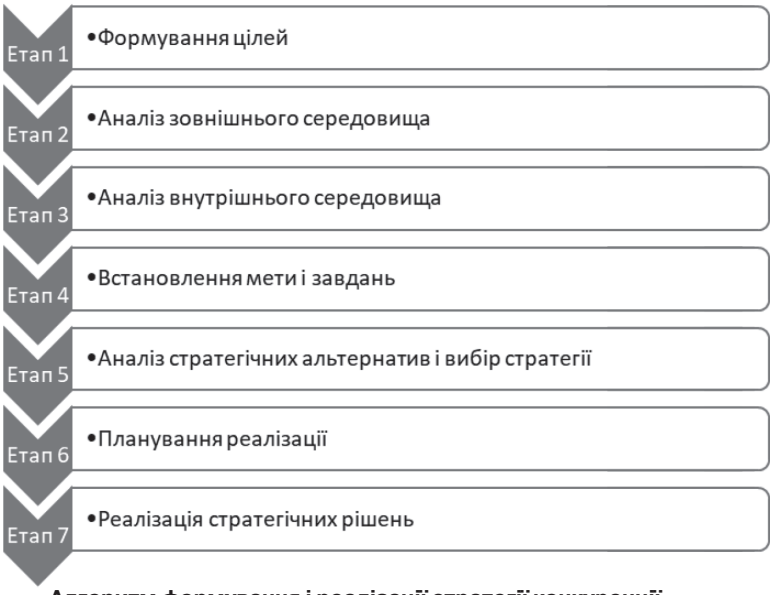
На конкурентоспроможність підприємства впливає цілий комплекс факторів ззовні (зовнішні фактори) і всередині (внутрішні фактори) самого суб'єкта господарювання.

На формування конкурентної стратегії організації впливає багато факторів, котрі слід враховувати: конкурентна ситуацію на певному ринку; види конкурентів; фаза ЖЦТ; можливості щодо виробництва товарів; забезпечення її якісних характеристик тощо.

Потрібно зазначити, що алгоритм формування ефективної стратегії конкуренції в компанії має бути комплексним, послідовним та завершеним.

На рисунку наведені ключові етапи формування конкурентної стратегії, та представлена характеристика кожного з зазначених етапів (таблиця). Стратегія компанії формально знаходить власне відображення в документі, котрий називається стратегічним планом.

Не можна не згадати складність обрання дієвої конкурентної стратегії з усього переліку стратегій за умов неодмінного врахування всіх важливих чинників. Тому важливим кроком аналізу має стати розробка алгоритму ефективного обрання конкурентної стратегії, що враховує більшість ринкових чинників впливу, дозволяє проводити критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та має на меті застосування оптимального комплексу інструментів.



Алгоритм формування і реалізації стратегії конкуренції
Джерело: сформовано автором.

Ключові етапи формування та здійснення конкурентної стратегії організації

Етап	Характеристика
Встановлення цілей	Формування та трактування коротко-, середньо- і довгострокових завдань компанії потребує ефективного підходу, так як це плацдарм для обрання конкурентної стратегії.
Оцінка зовнішнього оточення	Алгоритм оцінки організаційного середовища компанії, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, котрі можуть здійснювати вплив на досягнення ключових цілей.
Оцінка внутрішнього оточення	Означення внутрішніх змін компанії, котрі можуть розглядатися як його сильні сторони, аналіз їх важливості та можливості стати базою конкурентних переваг. Оцінка складається з дослідження двох областей компанії: макросередовища (порівняння ресурсів компанії й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для обрання оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання (СЗГ): дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації).
Формування мети і завдань	Характеристика за допомогою комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення, рамок в діяльності компанії, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Здійснення сформованої стратегії потребує розробки комплексу стратегічних альтернатив, котрі враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Види критеріїв обрання альтернатив: реакція на можливості / загрози зовнішнього оточення; одержання конкурентних переваг; відповідність цілям компанії; реальність стратегії; відповідність стратегічним, фінансовим завданням і обмеженням.
План реалізації	Складання детального плану впровадження в життя обраної стратегії з означенням строків поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Виконання стратегічних рішень	Проводиться в таких межах: 1) застосування адміністративних чинників; 2) використання економічних важелів, способом формування бюджету, використання системи показників та управління за цілями. Необхідно, щоб всі розроблені рішення довелись до відома певних виконавців під виглядом затверджених планів, наказів та інших розпорядчих документів.

Джерело: складено автором за [4].

Це дасть змогу розробити конкурентну стратегію компанії та забезпечити її ефективну реалізацію.

Вибір стратегії удосконалення конкурентоспроможності продукції здійснюється за системою забезпечення конкурентоспроможності щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення або утримання конкурентних позицій на ринку.

В даний час існує безліч шляхів конкуренції та стратегій організації: виробнича, організаційна, товарна, цінова і т. ін. Проте слід зазначити, що в основі будь-якої стратегії лежать певні конкурентні переваги. Стратегічне управління можна розглядати у тому числі і як менеджмент конкурентними перевагами.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності можна віднести наступні [8]:

- детальне вивчення потреб споживачів та аналіз фірм-конкурентів;
- правильно та якісно обґрунтована рекламна політика фірми;
- створення товару-новинки та підвищення її якісних характеристик;
- пошук та забезпечення переваг товарів у порівнянні з товарами-субститутами;
- виявлення переваг і недоліків аналогічної продукції, і використання отриманих результатів у діяльності вітчизняних компаній;
- оновлення машин та обладнання;
- постійний контроль за зниженням собівартості товарів;
- покращення якості сервісу та обслуговування;
- диференціація товарів, які виробляються;
- посилення впливу на споживачів наших товарів для забезпечення конкурентних переваг тощо.

За цих умов слід максимально враховувати маркетингові принципи, зокрема:

- проводити системні та комплексні дослідження стану ринкового середовища та виробничо-господарської діяльності підприємств;
- розробляти та реалізовувати маркетингову програму дій на всіх рівнях і етапах планування;
- спрямовувати діяльність усіх структурних підрозділів підприємства на задоволення потреб існуючих та потенційних споживачів;
- впроваджувати послідовну товарну, цінову, розподільчу та комунікаційну політику.

Ми впевнені, що процес формування маркетингової стратегії для підприємства повинен проходити через певні логічно-послідовні етапи, які повинні бути взаємопов'язаними та систематизованими [2].

Таким чином можна стверджувати, що процес підтримки високої конкурентоспроможності підприємства означає найбільш продуктивне використання всіх ресурсів, а через це воно стає більш прибутковим, ніж її головні конкуренти на ринку, а підприємство, відповідно, здатне зайняти гідне місце на своєму сегменті ринку. Бізнес-консалтинг у розвинених країнах світу вважається ефективним механізмом досягнення стійкості підприємств. Це послуга, яка допомогає бізнесу віднайти ефективну стратегію розвитку в умовах глобалізації та невизначеності економіки.

Джерела

1. *Андрейчіков О. О., Гуца О. М., Українець О. Г.* Візуальне та імітаційне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. *Системи обробки інформації*. 2012. Вип. 3 (1). С. 92–95.

2. *Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В.* Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 36. С. 11–18.
3. *Берлінг Р.* Підприємництво та менеджмент : посібник. Київ : Ліра-К, 2011. 408 с.
4. *Ващенко А. А.* Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121.
5. *Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В.* Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465–470.
6. *Гнатьєва Т. М., Лівінський А. І.* Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 25–31.
7. *Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П.* Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 24–27.

І. О. КРАВЦОВА
ст. викладач
Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID: 0000-0003-0237-464X

К. В. ЯРОШЕНКО
здобувач Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СТРАТЕГІЇ ЦІНОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ ЮВЕЛІРНИХ БРЕНДІВ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ м. КРЕМЕНЧУК)

Сегмент ювелірних виробів посідає особливе місце в структурі роздрібної торгівлі, оскільки об'єднує емоційну цінність товару з високою матеріальною вартістю. Цей ринок характеризується підвищеною чутливістю до макроекономічних змін, що зумовлює нестабільність попиту та посилює конкурентну боротьбу між учасниками. За таких умов особливої ваги набуває цінове стимулювання як інструмент впливу на купівельну поведінку споживачів, що дозволяє підтримувати рівень продажів і адаптуватися до ринкових коливань.

Місто Кременчук як типовий регіональний центр із розвиненою інфраструктурою ювелірного ритейлу є репрезентативною моделлю для аналізу особливостей локального ціноутворення в умовах українського ринку.

Актуальність даного дослідження полягає в необхідності глибшого розуміння механізмів цінового стимулювання в сегменті ювелірних виробів на локальному рівні, а також в оцінці стратегій, що застосовуються, з огляду на їхній вплив на ринкове позиціонування суб'єктів господарювання.

У вітчизняній науковій літературі питання цінового стимулювання розглядаються в працях Васютинської Ю., Савченко О., Грекова М., Ільчишена І. та інших експертів [1–4]. Втім, наявні публікації здебільшого концентруються на загальнонаціональних тенденціях або ж аналізують локальні ринки мегаполісів. Регіональні

центри, до яких належить м. Кременчук, залишаються поза увагою науковців, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Емпіричну базу дослідження склали результати польового та онлайн моніторингу чотирьох провідних ювелірних брендів, що представлені у м. Кременчук — "Золотий Вік", "Золота Країна", "УкрЗолото" та "Столична Ювелірна Фабрика" — у період з 1 березня по 1 травня 2025 року. Вибірка репрезентує основних гравців регіонального ювелірного ринку, що контролюють, за експертними оцінками, понад 80 % місцевого ринку ювелірних виробів [3–4].

Польове дослідження передбачало систематичне відвідування торговельних точок з інтервалом у 10 днів з фіксацією актуальних цінових пропозицій, знижок та акцій. Онлайн моніторинг здійснювався щоденно з використанням офіційних вебсайтів, мобільних додатків та соціальних мереж досліджуваних ювелірних мереж.

Для забезпечення порівнянності даних було обрано товар-маркер — золотий ланцюжок якірного плетіння масою близько 1 грама. Даний товар присутній в асортименті всіх досліджуваних мереж, має відносно стандартизовані характеристики та належить до базової товарної категорії ювелірних виробів. (таблиця).

Цінова диференціація ювелірних мереж м. Кременчука на прикладі товару-маркера

Ювелірна мережа	**Ціна,** грн	**Маса,** г	**Ціна за 1 г,** грн
"Золотий Вік"	5347	0,97	5512
"Золота Країна"	5173	0,98	5278
"УкрЗолото"	5701	1,08	5278
"Столична Ювелірна Фабрика"	5030	1,01	4980

Отримані дані демонструють чітку цінову диференціацію досліджуваних ювелірних мереж. "Золотий Вік" позиціонується у верхньому ціновому сегменті з вартістю 5512 грн/г. "Золота Країна" та "УкрЗолото" належать до середнього цінового сегменту з ідентичним показником 5278 грн/г. "Столична Ювелірна Фабрика" демонструє найнижчу ціну — 4980 грн/г, що на 9,7 % нижче порівняно з найдорожчою пропозицією.

Зіставлення цінових показників з типологією дисконтних механізмів дозволяє виявити корелятивні зв'язки між ціновим позиціонуванням та стратегіями цінового стимулювання.

На основі комплексного аналізу цінових стратегій та дисконтних механізмів визначено особливості ринкового позиціонування досліджуваних ювелірних мереж.

"Золотий Вік" демонструє найвищу цінову категорію в досліджуваному сегменті, що може бути обумовлено брендовою націнкою, дизайнерськими особливостями, використанням додаткових елементів оздоблення, підвищеною якістю обслуговування чи позиціонуванням ексклюзивності. Дисконтна стратегія мережі характеризується найбільш диверсифікованим підходом: широкий діапазон накопичувальних знижок (5–15 %). Бонусна програма з частковим списанням орієнтована на формування довгострокової лояльності, що відповідає преміальному позиціонуванню бренду.

"Золота Країна" позиціонується в середньому ціновому сегменті та характеризується сучасним стилем, активними маркетинговими акціями та розвиненою онлайн-платформою. Дисконтна стратегія базується на кешбек-механізмі, що забезпечує диференційовану винагороду (2–6 %) за лояльність та стимулює повторні покупки. Можливість 100 % списання бонусів при реєстрації свідчить про орієнтацію

на швидке залучення нових клієнтів та високу конверсію первинних відвідувань у покупки.

“УкрЗолото” також належить до середнього цінового сегменту та демонструє найбільш консервативний підхід до дисконтної політики: найнижчий показник накопичувальної знижки (3 %), відсутність партнерських програм та помірна мотиваційна знижка для нових клієнтів (200 грн). Водночас мережа має унікальну конкурентну перевагу у вигляді весільної програми, що забезпечує їй лідерські позиції в цьому високомаржинальному сегменті.

“Столична Ювелірна Фабрика” демонструє найнижчу цінову категорію з оптимальним співвідношенням “ціна-якість”, що в поєднанні з агресивними акційними пропозиціями забезпечує високу доступність продукції для споживачів. Дисконтна стратегія мережі має виразний акцент на цифрових комунікаціях (промокод у телеграм-боті) та інтеграції з фінансовим сектором (кешбек від Монобанку). Найвищий показник персоналізованої знижки до дня народження (7 %) свідчить про прагнення до емоційного зв’язку з клієнтом.

Отримані результати підтверджують гіпотезу про наявність чіткої кореляції між ціновим позиціонуванням ювелірних мереж та їхніми стратегіями цінового стимулювання. Примітно, що мережі з вищими базовими цінами (“Золотий Вік”) пропонують більш диверсифіковані та гнучкі дисконтні механізми, що частково компенсують цінову премію та розширюють потенційну клієнтську базу. Натомість мережі з нижчими цінами (“Столична Ювелірна Фабрика”) зосереджуються на окремих типах знижок, що підкреслюють їхні конкурентні переваги.

У контексті регіональної специфіки ринку слід відзначити відносно низьку інтенсивність цінової конкуренції на ювелірному ринку м. Кременчука порівняно з мегаполісами. Різниця між найвищою та найнижчою ціною на товар-маркер становить лише 9,7 %, що може свідчити про олігополістичний характер локального ринку та обмежені можливості для цінового маневрування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної бази за рахунок включення інших регіональних центрів України для виявлення локальних особливостей цінових стратегій; дослідженні довгострокових ефектів дисконтних програм на формування лояльності клієнтів та фінансові показники ювелірних мереж.

Джерела

1. *Васютинська Ю. О.* Особливості формування маркетингових стратегій на ринку ювелірних виробів України. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 1. С. 132–138.
2. *Савченко, О., & Греков, М.* Ціни та процес ціноутворення: теоретичний аспект. *Development Service Industry Management*, 2024. № 2. С. 70–74. DOI:10.31891/dsim-2024-6(11)
3. Стан ювелірного ринку в Україні. *UA-Retail.com*: вебсайт. Дата оновлення: 15.07.2024. URL: https://ua-retail.com/2024/07/stan-yuvelirnoho-rynku-v-ukrayini/
4. Продаж ювелірних виробів в Україні відновився до 70 % довоєнного. *Interfax-Україна*: вебсайт. Дата оновлення: 26.02.2025. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1051143.html
5. Огляд ювелірного ринку в Україні. 2024. *ProConsulting*. URL: https://pro-consulting.ua/ua/base/analiz-rynka-ukrainy

К. В. ЯРОШЕНКО
здобувач Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

І. О. КРАВЦОВА
ст. викладач
Придніпровського інституту ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID https://orcid.org/0000-0003-0237-464X

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ЗНИЖОК УКРАЇНСЬКИХ ЮВЕЛІРНИХ БРЕНДІВ У м. КРЕМЕНЧУК

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ювелірних виробів знижки стали невід'ємним інструментом маркетингових стратегій. Особливо актуальним є їхнє використання на регіональних ринках, зокрема в місті Кременчук, де споживачі демонструють високу чутливість до цінових стимулів. Знижки не лише стимулюють продажі, а й виступають потужним засобом емоційного залучення покупця, формуючи у нього відчуття вигідної угоди.

Мета дослідження полягає у виявленні, систематизації та аналізі стратегій цінового стимулювання, що застосовуються ювелірними мережами м. Кременчука.

Емпіричну базу дослідження склали результати польового та онлайн моніторингу чотирьох провідних ювелірних брендів, представлених у Кременчуці: "Золотий Вік", "Золота Країна", "УкрЗолото" та "Столична Ювелірна Фабрика" [1–4]. Дослідження проводилося в період з 1 березня по 1 травня 2025 року.

Проведений аналіз дозволив виявити та систематизувати основні типи знижкових механізмів, що застосовуються ювелірними мережами м. Кременчука (таблиця).

Типологія дисконтних механізмів ювелірних мереж м. Кременчука

Тип знижки	"Золотий Вік"	"Золота Країна"	"УкрЗолото"	"Столична Ювелірна Фабрика"
Фіксовані	Присутні	Присутні	Присутні	Присутні
Мотиваційні	1000 грн бонусами при реєстрації (часткове списання)	1000 грн бонусами при реєстрації (100% списання)	200 грн знижки на першу покупку	Промокод при реєстрації в телеграм-боті
Партнерські	15 % для абонентів "Київстар"	Відсутні	Відсутні	5 % кешбек для клієнтів Монобанку
Накопичувальні	5–15 %	2–6 % кешбеку	3 %	5 %
Персоналізовані: - до дня народження	5 %	5 %	5 %	7 %
- весільні пропозиції	Відсутні	Відсутні	10 % на обручки при купівлі каблучки на заручини	Відсутні

Результати аналізу свідчать, що всі досліджувані компанії активно застосовують знижки як базовий елемент комунікації з клієнтами. Найпоширенішим типом є фіксована знижка, яка представлена у кожній мережі та виконує роль основного стимулу до покупки. Іншим поширеним видом є мотиваційні знижки — їхня специфіка полягає у прив'язці до певних дій покупця. Наприклад, у "Золотому Віку" зареєстровані клієнти отримують бонус у розмірі 1000 гривень із можливістю часткового списання, у "Золотій Країні" — аналогічний бонус із можливістю повного списання, тоді як "Столична Ювелірна Фабрика" мотивує реєстрацію в Telegram-чатботі наданням промокоду, що активізує взаємодію з брендом. "УкрЗолото" обирає інший підхід — знижка 200 гривень на прикрасу після реєстрації, яка заохочує до першої покупки.

Суттєвою конкурентною перевагою для окремих брендів є партнерські знижки. Вони не тільки підсилюють лояльність покупця, але й виділяють бренд на тлі конкурентів. Наприклад, "Золотий Вік" співпрацює з мобільним оператором "Київстар", пропонуючи знижку 15 % за промокодом, а "Столична Ювелірна Фабрика" пропонує 5 % кешбеку власникам картки Monobank. Такі пропозиції підвищують цінність покупки за рахунок взаємовигідних маркетингових альянсів.

Ще один важливий тип знижок — накопичувальні. Вони спрямовані на довгострокове утримання постійних клієнтів. Умови накопичення подібні у всіх брендів, однак різняться за величиною: у "Золотому Віку" діапазон знижки становить 5–15 %, у "Золотій Країні" діє кешбек 2–6 %, у "Столичній Ювелірній Фабриці" — стабільна знижка 5 %, а у "УкрЗолото" — лише 3 %, що дещо знижує його привабливість порівняно з конкурентами.

Окрему увагу варто приділити персоналізованим знижкам. Вони створюють емоційний зв'язок між брендом і покупцем, що підсилює лояльність. Найчастіше такі знижки надаються до особистих подій, як-от день народження чи річниця весілля. Знижки на день народження переважно становлять 5 %, проте "Столична Ювелірна Фабрика" вирізняється вигіднішою пропозицією — 7 %. Унікальною виявилася також пропозиція "УкрЗолото" — 10 % знижки на обручки при покупці каблучки для заручин, що створює додатковий мотиваційний "вау"-ефект для покупця.

Вартість товару залишається визначальним чинником при ухваленні рішення про покупку. У межах дослідження було здійснено аналіз середніх цін на золоті ланцюжки вагою приблизно 1 грам. Найвищу середню ціну за грам зафіксовано у "Золотому Віку" — 5512 грн/г, що може бути зумовлено брендованою націнкою, дизайнерськими особливостями чи якістю обслуговування. "Золота Країна" та "УкрЗолото" демонструють аналогічний рівень — по 5278 грн/г, що свідчить про їхню присутність у середньому ціновому сегменті з елементами преміум-стратегії. Найвигіднішу ціну пропонує "Столична Ювелірна Фабрика" — 4980 грн/г, що робить її найбільш привабливою з точки зору співвідношення "ціна-якість".

Таким чином, результати дослідження засвідчують, що знижки залишаються універсальним та ефективним інструментом впливу на купівельну поведінку. В умовах високої ринкової конкуренції ювелірні бренди у Кременчуці активно адаптують свої стратегії, комбінуючи різні типи знижок і акцій для залучення та утримання клієнтів. Попри зовнішню подібність, кожен бренд демонструє власну маркетингову ідентичність, яка проявляється через типи знижок, канали комунікації та цінову політику.

Джерела

1. Сайт "УкрЗолото". URL: https://ukrzoloto.ua/uk/
2. Сайт "Золотий вік". URL: https://zolotiyvik.ua/ua/

3. Сайт “Золота країна”. URL: https://zolotakraina.ua/ua/
4. Сайт “Столична Ювелірна Фабрика”. URL: https://stolychnashop.com.ua/

В. В. ЖУК
аспірант
ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-0040-033X

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ДИНАМІКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах стрімкої цифровізації, мінливої ринкової кон’юнктури та загострення глобальної конкуренції, стратегічне управління ІТ-підприємствами потребує адаптивних і динамічних підходів до планування розвитку. Конкурентне середовище ІТ-ринку формується під впливом технологічних змін, державної політики, глобальних економічних трендів та запитів клієнтів, що зумовлює необхідність перегляду традиційних стратегічних моделей [3; 5].

Одним з ключових напрямів формування стратегії розвитку ІТ-компаній є адаптація до динаміки конкурентного середовища на основі гнучкого стратегічного планування. У сучасній практиці виокремлюють кілька стратегічних підходів, що довели свою ефективність у високотехнологічних галузях:

- інноваційна стратегія, орієнтована на розробку унікальних продуктів і технологічних рішень, що створюють нові ринкові ніші [1; 5];
- стратегія диференціації, яка передбачає створення ціннісної пропозиції, відмінної від конкурентів, через сервіс, функціональність або користувацький досвід [6];
- стратегія масштабування, спрямована на швидке зростання ринку збуту, експансію та освоєння нових сегментів [2];
- гнучка стратегія, що забезпечує здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, змінювати бізнес-моделі та оптимізувати ресурси [4].

Для підґрунтя вибору стратегії доцільно здійснювати системну оцінку динаміки зовнішнього середовища. У цьому контексті найбільш поширеними є такі методи:

- PEST-аналіз, що дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу;
- STEEP-аналіз, який розширює зазначений підхід, додаючи екологічний аспект [3];
- аналіз трендів, що ґрунтується на вивченні довгострокових змін у поведінці споживачів, технологіях та структурі ринку [5].

На рисунку схематично зображено логіку формування стратегії ІТ-підприємства з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, де вхідними елементами є результати зовнішнього аналізу, а вихідними — обрана стратегія з відповідними цілями розвитку.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє визначити перспективні стратегічні вектори розвитку ІТ-підприємств, серед яких:

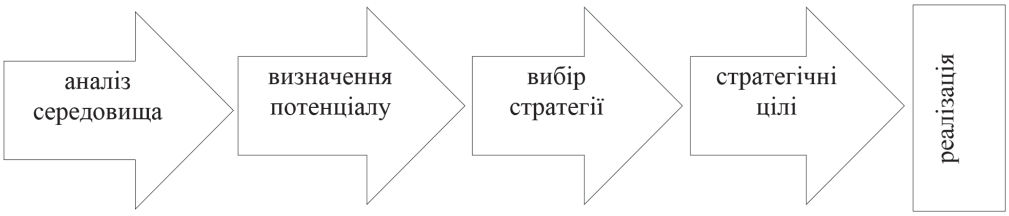


Схема формування стратегії ІТ-підприємства на основі оцінки конкурентного середовища [1–6]

- технологічне лідерство, засноване на постійному інвестуванні в R&D і створенні унікальних продуктів;
- клієнтоорієнтованість, що передбачає глибоке розуміння потреб споживачів і персоналізацію пропозицій;
- партнерська інтеграція, зокрема через формування стратегічних альянсів, платформ і екосистем [4];
- глобальне масштабування, орієнтоване на розширення присутності на міжнародних ринках, з урахуванням локальних особливостей [1; 6].

Ефективна реалізація стратегій можлива за умов побудови адаптивної організаційної структури, налагодження системи стратегічного контролю та використання інструментів цифрового моніторингу середовища. Значну роль у реалізації стратегічного планування відіграють цифрові інструменти бізнес-аналітики (BI), big data-аналітика та системи прогнозування на основі ШІ, що дозволяють в режимі реального часу виявляти тренди та оцінювати вплив зовнішніх чинників на ефективність обраної стратегії [2; 5].

Успішність реалізації стратегій значною мірою залежить від кадрового потенціалу ІТ-підприємств, здатності формувати кросфункціональні команди, підтримувати корпоративну культуру інновацій та залучати таланти в умовах глобальної конкуренції.

Висновки. У динамічному конкурентному середовищі стратегічне управління ІТ-підприємствами має ґрунтуватися на постійному аналізі зовнішніх змін і здатності швидко адаптувати стратегії розвитку. Поєднання інноваційного, гнучкого та клієнтоорієнтованого підходів є ключовим чинником формування стійких конкурентних переваг на високотехнологічному ринку, що вимагає безперервного стратегічного моніторингу, гнучкого коригування цілей і проактивного управління змінами.

Джерела

1. *Портер М.* Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. К. : Основи, 2005. 390 с.
2. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business Press, 2001. 416 p.
3. *Дюміна Т. В.* Формування стратегії розвитку ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ.* 2022. № 6. С. 45–51.
4. *Раєвнєва О. В., Краснікова Д. М.* Методологічні підходи до оцінки конкурентного середовища підприємств високотехнологічних галузей. *Економіка розвитку*. 2021. № 3. С. 83–88.
5. *Осауленко О. Г.* Сучасні тренди стратегічного розвитку ІТ-бізнесу: виклики, ризики, рішення. *Економіка і держава*. 2023. № 1. С. 23–27.
6. *Kotler P., Keller K. L.* Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2015. 832 p.

Д. О. ХАЛАНГОТ
бакалавр, студент І курсу спеціальності "Менеджмент"

О. О. БОНДАРЕНКО
канд. екон. наук, доц., доцент кафедри загальноінженерних дисциплін та обладнання,
orcid ID: 0000-0002-0387-3486
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського Криворізького національного університету,
м. Кривий Ріг, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: ПУБЛІЧНЕ ТА ПРИВАТНЕ УПРАВЛІННЯ

Сучасна безпекова ситуація в Україні вимагає принципово нового підходу до системи державного управління. Після початку повномасштабної агресії рф у 2022-му році уряд зіткнувся з необхідністю забезпечення безперервної роботи органів влади, збереження критичної інфраструктури та підтримки базових функцій економіки. У цих умовах цифрова трансформація стала не просто напрямом модернізації, а критичним чинником виживання держави [1]. Одним із найуспішніших кейсів цифровізації в публічному секторі є проєкт "Дія". "Застосунок перетнув позначку у 21 мільйон унікальних користувачів. Зараз у застосунку Дія доступні 24 документи й понад 30 сервісів. Водночас у роботі команди — більш ніж 100 послуг, які спрощують життя українців і змінюють взаємодію з державою" [2]. Також було реалізовано функцію електронного паспорта, що дозволило громадянам ідентифікувати себе без фізичних документів навіть у зоні бойових дій.

Цифрова трансформація включає не лише інструментальне впровадження технологій, але й глибокі організаційні зміни. На думку експертів Світового банку, "Уряди повинні стати доступнішими, діяти швидше та виконувати свою роботу ефективніше та результативніше, щоб сприяти процвітанню та вирішувати проблеми розвитку, що впливають на добробут громадян" [3]. У цьому сенсі важливим елементом стійкості є розвинуті системи збору та обробки даних, здатні забезпечити прогнозування ризиків та ефективне реагування на надзвичайні ситуації.

Окрему увагу варто приділити питанню публічно-приватного партнерства (ППП) у сфері цифровізації. Бізнес має технологічні рішення, ресурси та гнучкість, а держава — стратегічне бачення та відповідальність за національні інтереси. Наприклад, такі ІТ-компанії, як Cyber Unit Technologies, UnderDefense, Oberig IT, в яких працюють українці, у співпраці з урядом розробили застосунки для кіберзахисту державних серверів під час масованих атак 2022 року [4]. Такі приклади свідчать про взаємодію, яка значно підвищує адаптивність усієї державної системи. Водночас цифровізація повинна супроводжуватися формуванням надійних механізмів кібербезпеки. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" визначає захист інформаційного простору як ключовий елемент стратегії національної безпеки [5]. В умовах війни активізувалися хакерські атаки, внаслідок чого держава змушена оперативно розгортати нові системи захисту. У 2023 році створе-

но Національний центр стійкості до кіберзагроз, який об'єднав ресурси СБУ, Держспецзв'язку та приватного сектору [6].

Ще одним напрямом є розвиток цифрової освіти та підвищення цифрової грамотності серед державних службовців і громадян. У 2020 році була створена платформа "Дія.Освіта". За даними дослідження Мінцифри, станом на 2025 рік основними результатами за 5 років роботи Дія.Освіта є [7]:

- 210+ освітніх серіалів для навчання.
- 65 інтерактивних симуляторів для практичних навичок.
- 80+ професійних курсів, адаптованих до сучасного ринку праці.
- 2,4 мільйона зареєстрованих українців.
- 3,6 мільйона сертифікатів, які підтверджують успішне навчання.
- 35 % шкіл України, де учні вивчають програмування, аналіз даних і цифрове громадянство з IT-студіями.

Ці знання є не лише запорукою ефективного користування сервісами, а й основою для формування суспільної стійкості.

Цифрова трансформація також відкриває можливості для інклюзивного управління. Наприклад, системи електронного голосування чи онлайн-опитувань дають змогу залучати громадян до ухвалення рішень навіть під час війни. Це підсилює довіру до інституцій та знижує рівень соціального напруження [8]. На прикладі України можна стверджувати, що цифровізація — це не просто модернізація, а елемент стратегії виживання. Вона охоплює такі аспекти, як: забезпечення безперервності публічних послуг; збереження та обробка критичних даних; прозоре управління; захист інфраструктури від кібератак; ефективна комунікація з громадянами.

У перспективі цифрова трансформація має також стати основою для сталого післявоєнного розвитку. Застосування технологій у сферах управління містами (Smart city), цифрового землеробства, охорони здоров'я та енергетики дозволить не лише підвищити ефективність державних і муніципальних сервісів, а й залучити інвестиції та міжнародну технічну допомогу. Наприклад, реалізація відкритих даних у містобудуванні вже дозволяє громадськості моніторити забудову, що сприяє прозорості та зменшенню корупційних ризиків [9]. Крім того, Україна має унікальний досвід у сфері цифрового урядування в умовах війни, який може бути використаний як модель для інших країн, що перебувають у кризі. Такий підхід демонструє, що навіть в умовах масштабної загрози можливо зберігати функціонування інституцій та надавати якісні публічні послуги. Зміцнення цифрових компетентностей на всіх рівнях управління — від місцевого самоврядування до центральних органів виконавчої влади — є невід'ємною частиною національної безпеки. Саме тому важливо інтегрувати цифрову трансформацію у всі стратегічні документи розвитку країни. Цей процес має бути системним, інклюзивним і довгостроковим, що дозволить побудувати стійку, адаптивну та інноваційну державу.

Таким чином, цифрова трансформація виступає потужним інструментом формування національної стійкості. Синергія державного управління, бізнесу та громадянського суспільства на основі цифрових рішень дозволяє оперативно реагувати на загрози, зберігати функціонування інституцій та забезпечувати довготривалу стабільність держави навіть у критичних умовах.

Джерела

1. Дія. 21+ млн українців користуються Дією [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu.

2. World Bank. Transforming the Public Sector through Technology & Innovation [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/aa4a925e788675cbaecead4873f662d2-0350012024/original/GovTech-Brochure-8-5x11-4.pdf.
3. Forbes.ua. Перша цифрова. Атаки російських хакерів очікували, українські – стали несподіванкою. Як влаштоване кібервійсько України [Електронний ресурс] 2022. 28 квітня. Режим доступу: https://forbes.ua/inside/persha-tsifrova-ataki-rosiyskikh-khakeriv-ochikuvali-ukrainski-stali-nespodivankoyu-yak-vlashtovane-ukrainske-kiberviysko-28042022-5646.
4. Ukraïner. IT-допомога: захист від хакерів, просування українського і "єБайрактар" [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ukrainer.net/it-dopomoha-produktova/
5. Громадське. Український кіберзахист проти російських хакерів. Чи достатньо захищені державні реєстри і як розвивається індустрія кібербезпеки [Електронний ресурс] Режим доступу: https://hromadske.ua/nauka-i-tekhnolohiyi/237969-ukrayinskyy-kiberzakhyst-proty-rosiyskykh-khakeriv-chy-dostatnyo-zakhyshcheni-derzavni-reyestry-i-iak-rozvyvayetsia-industriia-kiberbezpeky.
6. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" від 05.10.2017 № 2163-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text.
7. Міністерство цифрової трансформації України. Дія.Освіта — 5 років: як платформа змінює цифрове майбутнє України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://khoda.gov.ua/d%D1%96ja-osv%D1%96ta-%E2%80%94-5-rok%D1%96v:-jak-platforma-zm%D1%96nju%D1%94-cifrove-majbutn%D1%94-ukra%D1%97ni.
8. IBM. What is a smart city? [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ibm.com/think/topics/smart-city.

О. І. АТАМАНЧУК

викладач суспільних дисциплін,
Відокремлений структурний підрозділ "Хмельницький торговельно економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету"

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

В наш час, при функціонуванні ринкової економічної системи, головною особливістю управління людськими ресурсами є зростання ролі особистості працівника і його діяльності в досягненні організаційних цілей. Тому виникає необхідність у розробці та формуванні якісно нового підходу до управління людськими ресурсами.

Такий підхід повинен полягати в: формуванні філософії управління людськими ресурсами та людським потенціалом; формуванні певних служб керування персоналом; створенні та використанні якісно нових технологій та методів в управлінні персоналом; формуванні та вироблення спільних цінностей, установок, правил поведінки, соціальних норм, що регламентуватимуть поведінку окремого працівника.

Філософія управління персоналом — це створення в робочому колективі системи цінностей і корпоративної культури, які мають визначати поведінку окремих співробітників стосовно цілей розвитку підприємства. У разі формування таких цінностей, система мотивації праці організації відіграє особливу та значну ролі. Таким чином,

щоб співробітник організації сумлінно, якісно та в повному обсязі виконував свою роботу, він має бути у цьому зацікавлений та вмотивований.

Найбільш загальним поняттям мотивації можна назвати її як сукупність сил, що спонукають особистість до здійснення конкретних дій, здійснення будь-якої діяльності з метою задовольнити потреби. Також можливо визначити поняття мотивації як безліч процесів і явищ, суть яких зводиться до того, що особистість цілеспрямовано і усвідомлено веде себе якимось чином, вибирає в окремих обставинах конкретний стиль поведінки та тактику дій, виходячи з очікуваних та передбачуваних наслідків вчинених дій і цієї поведінки у заданих умовах. Причому на ці явища і процеси можуть впливати як внутрішні фактори, так і зовнішні [1, ст. 416].

Впродовж тривалого часу вважалося, що найголовнішим, найповнішим та достатнім стимулом для мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності є матеріальна винагорода. Тейлор, що є засновником школи наукового менеджменту, створив свою систему організації трудової діяльності персоналу, яка ефективно та переконливо відображає зв'язок між продуктивністю праці та оплатою праці. Експеримент, які були зроблені Мейо та Хоторні, спричинили виявлення значного впливу на продуктивність праці інших факторів — психологічних. Через певний час з'явилися різні психологічні теорії мотивації, які з різних позицій розглянули фактори мотивації персоналу.

Таким чином, до основних понять, що розкривають сутність мотивації та стимулювання праці, відносяться:

Мотив є усвідомленим спонуканням людини до здійснення певної діяльності, досягненню поставленої мети, що сприймається індивідом як його власна особистісна необхідність.

Стимул — причина, яка спонукає до діяльності, що створює сприятливі умови для розвитку. Процес застосування різних стимулів називається стимулюванням .

Потреба — це "блага (матеріальні та духовні), яких потребує людина і які необхідні їй для існування. Вони є джерелом його активності, що спонукають його до початку будь-якої діяльності. У роботі людини мотивація та стимулювання впливає на зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, конкретну спрямованість кожного співробітника організації" [2, ст. 152].

На сьогоднішній день мотивація та стимулювання праці є одним із найважливіших факторів ефективної роботи будь-якої організації, оскільки без відповідної системи мотивації неможливо зацікавити персонал у виконанні своєї роботи. Необхідно для побудови ефективної системи мотивації вивчення її теоретичних основ із застосовуваними налагодженої та дієвою системами стимулювання .

Вважається, що за своєю природою нематеріальні та матеріальні види стимулювання рівнозначні. Однак, рівень їх впливу залежить від рівня розвитку суспільного устрою, традицій, економіки та матеріального становища, віку та статі конкретної людини [3, ст. 608].

Сьогодні сформувалися загальні напрями вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників, які впроваджуються в управлінську практику в українських підприємствах. Зокрема, це підтримка довгострокових зв'язків співробітника з організацією, де він працює; всебічний, комплексний та перманентний вплив на персонал, що охоплює всі аспекти життя співробітників компанії; доступність необхідних джерел інформації; зворотній зв'язок; залучення працівників до досягнення мети тощо. Завдання компанії стають особистісно значущими цілями співробітників. Формується "фірмовий патріотизм" та активізуються соціально-психологічні стимули праці.

Джерела

1. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
2. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Сучасний менелжмент. К.: МАУП, 2003. 152 с.
3. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

Д. О. ШЕВЧЕНКО

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 051 "Економіка", Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

АНАЛІЗ ВПЛИВУ НА БІЗНЕС ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої повномасштабною війною, перебоями в енергопостачанні, кіберзагрозами та іншими кризовими факторами, питання забезпечення безперервності діяльності українських організацій набуває особливої значущості. За таких обставин здатність організації оперативно реагувати на зовнішні виклики перестає бути виключно конкурентною перевагою, натомість вона трансформується у ключову умову виживання та забезпечення стабільного функціонування бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю впровадження ефективних механізмів управління безперервністю, серед яких ключову роль відіграє аналіз впливу на бізнес (Business Impact Analysis, BIA). BIA є структурованим інструментом, що дозволяє визначити критичність бізнес-процесів, орієнтуючись на фінансові наслідки та інші показники, що мають стратегічне значення [2; 4]. Зазначений підхід формує методологічну основу для встановлення пріоритетів, зосередження ресурсів на найбільш вразливих ділянках діяльності та створення умов для своєчасного реагування й відновлення.

Процедура BIA передбачає оцінку впливу збоїв на бізнес-процеси, визначення необхідного часу для їх відновлення, а також моделювання реакцій організації на можливі простої. Отримані результати є основою для розробки релевантних стратегій реагування та планів відновлення. Якість і точність результатів аналізу безпосередньо впливають на здатність організації до швидкої адаптації в умовах надзвичайних ситуацій.

Процес аналізу впливу на бізнес охоплює дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. На зовнішньому рівні здійснюється оцінка взаємозв'язків із ключовими стейкхолдерами та постачальниками критичних послуг. Внутрішній аналіз передбачає ґрунтовну оцінку бізнес-процесів і ресурсів, що їх підтримують, з особливою увагою до можливих наслідків функціональних збоїв. Результатом аналізу є консолідований звіт, у якому ідентифікуються критично важливі процеси, інформаційні системи, ключові працівники, одиничні точки відмови (single points of failure) та інші ризики, що потребують оперативного реагування на рівні керівництва.

Основні цілі аналізу впливу на бізнес (BIA) включають [3]:

- ідентифікацію правових, нормативних та договірних вимог, які впливають на процес відновлення діяльності;
- оцінку впливу порушень у часовому вимірі;
- визначення мінімальної мети забезпечення безперервності діяльності (Minimum Business Continuity Objective, MBCO);
- встановлення цільового часу відновлення (Recovery Time Objective, RTO) для інформаційних систем;
- ідентифікацію ресурсів, необхідних для виконання критично важливих функцій;
- визначення цільової точки відновлення даних (Recovery Point Objective, RPO), що характеризує допустимий обсяг втрати інформації;
- аналіз взаємозалежностей між бізнес-процесами, включно із зовнішніми контрагентами;
- інтеграцію отриманих результатів для формування ефективних стратегій та планів забезпечення безперервності діяльності.

Таким чином, BIA виступає головним аналітичним інструментом, що забезпечує обґрунтоване прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетів та побудови стійкої системи управління безперервністю. Такий підхід сприяє забезпеченню готовності організації до швидкого реагування та зменшує ймовірність критичних втрат.

Методологія проведення аналізу впливу на бізнес (Business Impact Analysis, BIA) повинна бути чітко регламентована на етапі планування та регулярно оновлюватися з урахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі організації. Вибір методів збору інформації залежить від масштабу, структури та специфіки діяльності організації. Серед найбільш поширених підходів виокремлюють [1]:

• Семінари — формат групових або індивідуальних зустрічей, що забезпечує глибоке опрацювання особливостей бізнес-процесів і дозволяє визначити критично важливі функції. Метод є результативним у контексті залучення учасників до обговорення, проте потребує значних зусиль для організації та обробки отриманих даних.

• Опитування й анкети — інструменти збору структурованої інформації у паперовій або електронній формі, що дають змогу охопити широку аудиторію. За умови чіткого формулювання запитань вони забезпечують ефективне отримання репрезентативних даних.

• Інтерв'ю — індивідуальні або групові бесіди, які дають можливість поглибленого аналізу та виявлення ризиків, що можуть залишатися поза увагою при використанні інших методів. Такий підхід вимагає ретельної підготовки інтерв'юера та додаткового часу на аналіз результатів.

Поєднання зазначених методів сприяє підвищенню достовірності й повноти результатів BIA за умови, що таке комбінування не призводить до надмірного навантаження на залучених учасників та не ускладнює процес збору й обробки інформації.

Інформація, зібрана в ході BIA, має включати повний перелік продуктів і послуг організації, а також відповідних процесів, що забезпечують їх надання. Роль кожного з них оцінюється шляхом визначення максимально допустимого часу простою (MBCO) та цільового часу відновлення (RTO). Оцінка повинна враховувати низку чинників, серед яких [2]:

- фінансові втрати;
- ризики для репутації;

- невиконання правових або регуляторних зобов'язань;
- недосягнення стратегічних цілей;
- вплив на персонал або управлінські ресурси.

Часові параметри (MBCO та RTO) можуть істотно відрізнятися залежно від галузі, характеру діяльності та масштабу потенційного впливу. Для спрощення оцінки рекомендовано групувати часові межі у визначені інтервали (наприклад, 1–8 годин, 8–72 години тощо). Для високотехнологічних компаній, зокрема в секторі B2B, кожна хвилина простою може бути поворотною, тоді як деякі державні установи можуть функціонувати в режимі зниженого навантаження протягом декількох днів.

Визначення MBCO також має враховувати тривалість операційного циклу процесів і можливу потребу у повторному виконанні етапів, що були перервані. При цьому важливо враховувати, на якому саме етапі сталася зупинка.

Основною метою системи управління безперервністю (Business Continuity Management, BCM) є відновлення діяльності до моменту досягнення граничного строку допустимого простою (MBCO) [3, с. 54]. Аналіз впливу на бізнес, у свою чергу, встановлює конкретні значення RTO, які мають бути меншими за відповідні MBCO. У разі, якщо один процес забезпечує декілька продуктів або послуг, за основу береться найменший допустимий строк.

Таким чином, аналіз впливу на бізнес є фундаментальною складовою управління безперервністю, що дає змогу ідентифікувати критичні процеси, оцінити потенційні ризики та забезпечити ефективне управлінське реагування, що дозволяє організаціям зберігати стійкість у кризових умовах, швидко відновлювати діяльність та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз.

Джерела

1. *Мірошник, Р., & Дереворіз, М.* (2024). Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74
2. *Соколова Н.* Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47.
3. *Ольшанський О. В.* Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (76). С. 53–55.
4. Ukrainian Catholic University. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Institute of Leadership and Management*, 2023. URL: https://www.ihd.ucu.edu.ua/post/business-crisis-management-in-wartime-insights-from-ukraine

Науковий керівник: **Н. В. Головач**,
канд. пед. наук, доц., професор кафедри економіки бізнесу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом
https:/orcid.org/0000-0002-6215-6575

Т. П. ХВЕСИК
здобувач (1-го бакалаврського рівня), МАУП

ІСТОРИКО- КУЛЬТУРНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ГРЕЦІЇ, ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

Вступ. Греція, що розташована на Балканському півострові та має площу 132 000 квадратних кілометрів, має вагомий туристичний потенціал [4, с. 141]. Країна поділена на материкову та острівну частину, відповідно, її розподіл на регіони та префектури приваблює до неї багато туристів. Зокрема, перевагою туристичного потенціалу Греції є наявність великої кількості історичних та культурних пам'яток, недорогі тури, розвинена інфраструктура та можливості для розваг туристів. Тому доцільно більш детально розглянути історико-культурний потенціал Греції в аспекті міжнародного туризму.

Виклад основного матеріалу. Материкова частина Греції, або ж Північна Греція, володіє значним історико-культурним туристичним потенціалом. У цій частині знаходяться скелі Метеори висотою 600 метрів, які відомі тим, що там був побудований комплекс візантійських монастирів, тому дане місце є цікавим з огляду на релігійний аспект. Також там продовжують діяти 6 монастирів, з яких 4 є чоловічими. Тож дане місце є одним із найбільш відвідуваних серед туристів.

У Північній Греції також знаходиться гора Олімп висотою 2900 метрів. За легендою на її вершині жили боги, тому багато туристів прагнуть досягнути її піку. Для туристів тут організовуються альпійські маршрути та велосипедні прогулянки, марафон, демонструються діючі археологічні розкопки. Міфологічна частина тут поєднана із розвагами для туристів, тому дане місце теж користується популярністю [1, с. 15].

Вагомий історико-культурний потенціал має місто Салоніки, що знаходиться у Грецькій Македонії. У місті знаходиться близько 30 музеїв, воно є другим найбільшим містом Греції, воно має довгу історію. Для туристів тут розроблено туристичні маршрути та оглядові майданчики. Найвідомішою пам'яткою міста є Біла Вежа, якій більше 1500 років, що функцією зараз як музей, а також пропонує туристам скористатися оглядовим майданчиком, щоб побачити панораму міста [2, с. 52].

Острівна частина Греції відома за рахунок здебільшого Іонічних островів. Вони не зазнали турецьких завоювань, тому тут розвивалася самобутня культура, яка зазнала впливу Західної Європи. Тут збережені природні та культурні пам'ятки, які є цікавими для туристів. Зокрема, на острові Корфу збережені візантійські церкви та храми, фортеця, найбільша площа Греції. Для туристів цікавими місцями є парк рідкісних порід дерев МонРепо та можливість займатися водними видами спорту.

Великий туристичний потенціал має острів Кіфіра. За легендою тут народилася Афродіта, а перевагою острова є змішування природних ландшафтів із рослинністю. Попри те, що це місце є ізольованим, воно зберегло свій історичний вигляд. Туристам тут можна розміститися у традиційних поселеннях місцевого населення, а оглянути можна печери, ущелини, яри. Також збереглися древні церкви [3, с. 12].

Острови Егейського моря характеризуються природньою красою, чистою водою, пишною рослинністю. Враховуючи туристичний потенціал цих місць, туристам про-

понуються послуги різного рівня, зокрема, це проживання у готелях, апартаментах, пансіонатах, студіях, номерах у готелях. Також гості можуть відвідувати численні бари, ресторани, кафе.

Найвідомішим туристичним місцем Егейського моря є острів Родос. Він має тривалу історію, а у середньовічній частині збережені мури різних періодів. Відомими історико-культурними пам'ятками тут є Середньовічне старе місто, Стародавній акрополь Ліндос, Палац Великого магістра. По всьому острову є археологічні пам'ятки, фортеці, маленькі старі міста.

Досить відомим є також острів Крит. Тут збережені численні унікальні природні пам'ятки, зокрема, стародавні печери; серед історичних пам'яток виділяють храми та палаци. Відомим є палац Кносс, де за легендою жила істота у лабіринті з якого неможливо було вибратися. Туристична інфраструктура острова є розвиненою, є багато різних готелів та закладів відпочинку для туристів [2, с. 53].

З метою підвищення історико-культурного туристичного потенціалу Греції, її влада у 2025 році розробила програму розвитку туризму "Туризм для всіх". Найбільш помітною особливістю програми є віртуальна цифрова дебетова картка, яка запропонує туристам інноваційний та зручний спосіб оплати вартості проживання. Цю картку можна використовувати для транзакцій у будь-якому готелі чи готелі по всій країні, надаючи користувачам більше гнучкості у виборі місця проживання.

Стимулюючи подорожі поза високим сезоном програма заохочує мандрівників досліджувати Грецію в тихі місяці, тим самим зменшуючи тиск на популярні туристичні точки. Це може допомогти зменшити перенаселеність, яка стає все більш поширеною проблемою для глобальних туристичних напрямків [5].

Грецька держава з задоволенням підтримує закордонні інвестиції в сфері туризму за допомогою ряду засобів, в тому числі скасування обмежень на каботаж в круїзах і спрощення операцій з нерухомістю в прикордонних районах. Греція охоче приймає фірми, які хочуть брати участь у подальшому розвитку туристичної галузі країни. Крім того, Греція проводить активну приватизацію ряду державних активів пов'язаних з туризмом, в тому числі пристаней для яхт, великих ділянок землі, периферійних аеропортів та інших об'єктів, які виявилися досить привабливими для іноземних інвесторів.

Висновки. Таким чином, Греція намагається привабити туристів за рахунок значного історико-культурного потенціалу. Враховуючи древню історію Греції, вона має можливості зацікавити туристів як пам'ятниками, так і унікальними природними чи історичними об'єктами. Для комфорту туристів пропонується широка інфраструктура, зокрема, готелі, спорт, заклади громадського харчування, розваги. Проте доцільним є функціонування програми розвитку регіону, що дозволило б привабити туристів у ті регіони, які відвідуються рідше.

Джерела

1. *Патійчук В.* Сучасні риси розвитку релігійно-паломницького туризму в Греції. Луцьк: Вежа-Друк, 2015. 156 с.
2. *Таранюк Л.* Проблеми і перспективи розвитку міжнародного туризму в умовах COVID-19. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2021. Вип. 3. С. 51–59.
3. *Терещенко-Кайдан Л.* Діалог культур: Україна – Греція: міжнародний науково-практичний проект (історія та практики). Київ. НАКККіМ, 2016. 132 с.
4. *Шамара І., Євтушенко О., Салабай А.* Зарубіжний досвід розвитку індустрії туризму Греції та можливості його використання в Україні. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2020. Вип. 11. С. 140–148.

5. Як грецька програма “Туризм для всіх” зробить революцію в сталих подорожах і підтримає громадян в умовах економічного тиску? URL: https://www.travelandtourworld.com.ua/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F/% (дата звернення: 11.05.2025).

Н. В. КРОШКА

другий (магістерський) рівень вищої освіти,
кафедра публічного адміністрування,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу МАУП

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ (МІСЦЕВОМУ) РІВНІ

Протягом останніх років у системі адміністративного управління соціально-економічний розвитком регіонів України відбулися глибокі трансформаційні зміни, які спрямовані на розширення можливостей регіональних управлінських структур та взаємодії з органами державної влади.

На сьогодні органи державної влади активно застосовують найрізноманітніші форми співпраці, консультування з місцевими органами самоврядування, їх асоціаціями та громадськими організаціями.

Різноманітні форми консультацій та співпраці використовують органи державної влади з місцевим самоврядуванням, їх об’єднаннями та громадськими організаціями для вирішення найбільш ефективних механізмів державної політики у сфері місцевого та регіонального розвитку. Про децентралізацію державної влади свідчить фактично посилення суб’єктності місцевого самоврядування у здійсненні муніципальної влади. Тому, чим більш децентралізованіша державна влада, тим більша частка економічних методів впливу на суб’єктів управління, чим більш гнучка система управління, тим більш розвинені демократичні інститути, а відповідно міцніша й сама демократія [1].

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування взаємодіють, у першу чергу, тому, що разом вони виконують спільну функцію — управління на регіональному рівні в Україні. Для ефективного виконання цієї функції потрібна двостороння підтримка вищезгаданих органів, злагодженість, спрямованість їх дій.

Взаємодію органів державної влади й місцевого самоврядування слід визначати як процес взаємодії державного апарату України та структурних елементів місцевого самоврядування, що визначає форми та методи їх роботи та структуру місцевого самоврядування

Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування зумовлюється такими фундаментальними юридичними принципами, як народовладдя та децентралізація. Дані принципи лежать в основі формування, організації та функціонування механізму держави.

Формами комунікації виступають:

- додаткові повноваження для органів місцевого самоврядування, щоб вирішувати питання місцевого значення;

- обопільне делегування повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування;
- ухвалення органами державної влади законів та інших нормативних актів щодо питань місцевого самоврядування;
- підписання угод і договорів між державними органами та органами місцевого самоврядування;
- формування координаційних, консультативних, дорадчих та інших робочих органів, як тимчасових, так і постійно чинних.

Напрями взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади є різноманітними та включають майже всі галузі та сфери відання вказаних органів. Взаємодія між зазначеними органами дає змогу суттєво підвищити ефективність вирішення питань місцевого значення, підтримувати баланс загальнодержавних та регіональних інтересів.

Водночас сучасний стан правового регулювання правовідносин взаємодії, що виникають між органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної виконавчої влади, свідчить про недостатньо чітке розмежування компетенції вказаних органів, що на практиці створює деякі проблеми у сфері реалізації повноважень в окремих сферах [2].

Перспективні напрямки розвитку реформування взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування це :

• чіткий розподіл сфер відповідальності органів місцевого самоврядування відповідного рівня та місцевих державних адміністрацій у межах кожної предметної сфери відділу, що формує досвід цих органів;

• утворення інституту префектури, за умови прийняття вже розробленого Закону України “Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)” з доопрацюванням, зокрема створення виняткового переліку конституційних повноважень префекта.

Отже у процесі здійснення своїх повноважень органи державної влади та місцевого самоврядування взаємодіють за загальними та специфічними ознаками, оскільки діють усередині держави та суспільства, взаємодіють та надають громадянам можливість реалізувати свої права, що безпосередньо сприяє побудові демократичного суспільства.

Джерела

1. *Дяченко М. І., Коваленко Г. О.* Взаємодія органів місцевого самоврядування та органів державної влади з громадськістю регіону. *Електронне видання “Державне управління: удосконалення та розвиток”*. 2018. № 3. С. 4.
2. *Панчишин Р.* Перспективні напрями розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади. 2018. https://www.constjournal.com/pub/3-2018/perspektyvni-napriamy-rozvytku-vzaiemodii-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia/

Науковий керівник: **І. А. Семенець-Орлова**

А. І. САГАЧ
студентка Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

К. В. БОНДАРЕВСЬКА
д-р екон. наук, професор Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ НА РИНКУ ПРАЦІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ РОБОТОДАВЦІВ І ПРАЦІВНИКІВ

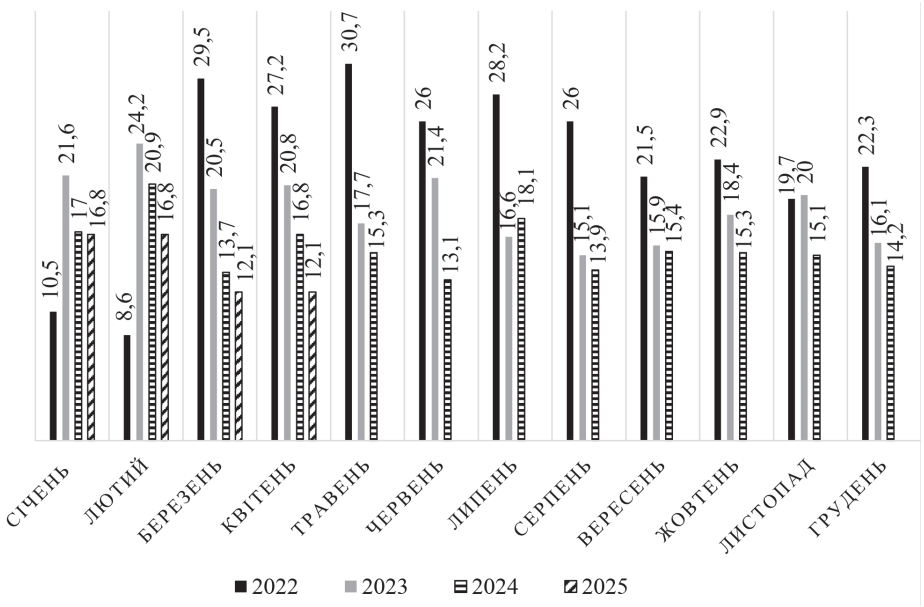
Сучасний ринок праці є динамічним і нестабільним простором, у якому перетинаються інтереси різних соціальних груп, економічні реалії та глобальні трансформації. З кожним роком зростає кількість викликів, які потребують не лише швидкого реагування, але й стратегічного переосмислення підходів до регулювання зайнятості, забезпечення трудових прав і формування системи соціального захисту. Особливої актуальності ця тема набуває в умовах війни в Україні, що істотно загострила соціальні ризики як для роботодавців, так і для працівників.

Соціальні ризики на ринку праці можемо визначити як сукупність загроз, що можуть порушити стабільність трудових відносин, призвести до зниження якості життя, обмеження трудових прав і соціального добробуту. Серед основних проявів: безробіття, нестабільна або неформальна зайнятість, дискримінація, втрата кваліфікації, професійне вигорання, психологічні навантаження. З боку роботодавців – це дефіцит персоналу, плинність кадрів, зростання витрат на соціальні гарантії або їх нестача, що спричиняє конфлікти та втрату довіри з боку працівників.

Період повномасштабної війни висвітлив особливу вразливість окремих категорій працівників: внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок із дітьми, молоді, осіб з інвалідністю. Водночас він створив серйозні труднощі для роботодавців, зокрема малих і середніх підприємств, які опинилися в ситуації дефіциту робочої сили, втрати логістичних і виробничих ланцюгів, необхідності релокації бізнесу, адаптації до нових умов ведення господарської діяльності, що потребує переосмислення підходів до оцінки соціальних ризиків і запровадження гнучких механізмів їх мінімізації.

Ще в довоєнний період український ринок праці мав низку системних викликів, які створювали підґрунтя для соціальних ризиків. Зокрема, за дослідженнями Національного банку України, ключовими проблемами були: "невідповідність навичок шукачів роботи вимогам роботодавців, низька продуктивність праці, скорочення та старіння населення, трудова міграція, а також низький рівень участі жінок у робочій силі" [1]. З початком повномасштабної війни ці проблеми загострилися, а також з'явилися нові соціальні ризики: вимушена міграція українців, зростання безробіття, зниження рівня середньої заробітної плати. Підтвердженням цієї тенденції є динаміка рівня безробіття (див. рис.). Видно, що навіть попри незначне зниження в окремі періоди, загальний рівень безробіття залишається високим.

Для працівників соціальні ризики мають багатовимірний характер і проявляються як на рівні трудових прав, так і в сфері добробуту, здоров'я, професійного розвитку. Одним із найгостріших викликів є ризик втрати зайнятості, що посилюється через загрозу скорочень, призупинення діяльності підприємств або переміщення біз-



Динаміка рівня безробіття в Україні за 2022 – квітень 2025 рр., %
Джерело: побудовано автором за даними [2].

несу. В умовах воєнного стану нестабільність доходів стала для багатьох працівників нормою, що загрожує зниженням рівня життя, фінансовою нестабільністю та зростанням заборгованості. Особливе занепокоєння викликає неформальна зайнятість, що позбавляє працівника доступу до системи соціального страхування, пенсійного забезпечення, страхових виплат у разі хвороби чи нещасного випадку. Втрата кваліфікації або неможливість її реалізувати (наприклад, через зміну місця проживання чи сферу діяльності) також виступає як важливий соціальний ризик — особливо для внутрішньо переміщених осіб, молоді та осіб передпенсійного віку. Низька оплата праці у поєднанні з інфляцією та підвищеним навантаженням сприяє емоційному виснаженню, професійному вигоранню і навіть виникненню психічних розладів. Працівники часто змушені працювати понаднормово або поєднувати кілька робіт, що знижує якість життя та ускладнює баланс між особистим і професійним. Наочним підтвердженням фінансової вразливості працівників є диспропорції в оплаті праці між галузями. За офіційними даними, у 2024 році середня місячна зарплата по всіх галузях зросла з 18 903 грн у I кварталі до 24 153 грн у IV кварталі, водночас в окремих галузях рівень заробітної плати залишався суттєво нижчим (табл).

Для роботодавців соціальні ризики проявляються через складнощі в управлінні персоналом: зростає потреба у швидкій адаптації до змін, впровадженні нових форм організації праці, модернізації систем мотивації й розвитку кадрів. У багатьох випадках бізнес змушений обирати між короткостроковим виживанням і довгостроковими інвестиціями в людський капітал. У воєнний час ситуація ускладнюється через вимушену мобілізацію частини працівників, втрату кваліфікованих кадрів, обмеження доступу до освітніх програм і зниження рівня підготовки молодих спеціалістів.

Наведені дані з таблиці свідчать про суттєву диференціацію рівня середньої заробітної плати за галузевою ознакою, що є однією з ключових причин посилення соціальних ризиків на ринку праці. Впродовж 2024 року найбільше зростання зарплат зафіксовано у сферах інформаційних технологій, фінансів, державного управління,

Середня місячна заробітна плата за галузями в Україні у 2024 році

Галузь	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Сільське, лісове, рибне господарство	15 004	17 603	18 970	20 527
Промисловість	20 435	22 516	23 643	26 074
Будівництво	14 561	16 292	17 515	19 448
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів	22 809	24 260	26 093	28 040
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	18 997	21 091	22 331	24 570
Тимчасове розміщування й організація харчування	15 057	15 357	16 166	16 979
Інформація та телекомунікації	49 473	50 188	52 589	57 514
Фінансова та страхова діяльність	39 116	39 891	41 592	44 943
Операції з нерухомим майном	17 512	19 109	20 370	21 105
Професійна, наукова, технічна діяльність	26 316	28 300	29 924	32 335
Сфера адміністративного та допоміжного обслуговування	15 857	17 179	17 824	19 452
Державне управління й оборона, соціальне страхування	23 376	27 285	30 114	35 731
Освіта	12 649	15 076	14 219	16 479
Охорона здоров'я, соціальна допомога	15 163	16 775	17 519	17 959
Мистецтво, спорт, розваги, відпочинок	13 663	15 099	16 800	17 995
Інші види послуг	21 277	24 267	23 505	27 950

Джерело: побудовано автором за даними [3].

професійної та науково-технічної діяльності. Натомість працівники у таких галузях, як: будівництво, тимчасове розміщування й організація харчування, сфера адміністративного та допоміжного обслуговування, освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога, мистецтво, спорт, розваги, відпочинок — стабільно отримують найнижчі доходи, попри їхню високу соціальну значущість. Ця нерівність підсилює ризики трудової міграції, зниження мотивації до праці, а також поглиблює дисбаланс у доступі до гідних умов праці. Для роботодавців це означає складнощі в утриманні кадрів і зростаючий дефіцит кваліфікованих спеціалістів у низькооплачуваних, але критично важливих секторах. Таким чином, диспропорції в оплаті праці є не лише економічною, а й соціальною проблемою, яка вимагає комплексного вирішення на рівні державної політики, роботодавців та інституцій громадянського суспільства.

Важливою складовою соціальних ризиків є обмежений доступ до розвитку професійних навичок, особливо в умовах цифровізації та технологічних змін. Працівники, зокрема в регіонах, не завжди мають змогу пройти перекваліфікацію чи отримати нову освіту, що призводить до структурного безробіття, що створює додатковий тиск на роботодавців, які змушені інвестувати у навчання персоналу або шукати кадри за кордоном. Ще один виклик — зниження довіри між працівниками і роботодавцями. Нестабільність зайнятості, затримки зарплати, відсутність захисту у кризових ситуаціях формують у працівників почуття вразливості. Водночас роботодавці стикаються з низькою залученістю персоналу, що гальмує розвиток бізнесу. У таких умовах пріоритетом має стати розвиток соціального партнерства між державою, бізнесом і працівниками. Необхідна адаптація трудового законодавства, створення можливостей для вразливих груп і просування принципів гідної праці задля зниження соціальних ризиків і стабілізації ринку праці.

Джерела

1. Національний банк України. Виступ Голови НБУ на Щорічній дослідницькій конференції Національного банку України та Національного банку Польщі “Ринок праці та монетарна політика”. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/vistup-golovi-nbu-na-schorichniy-doslidnitskiy-konferentsiyi-natsionalnogo-banku-ukrayinita-natsionalnogo-banku-polschi-rinok-pratsi-ta-monetarna-politika.
2. Центр економічної стратегії. Т*рекер економіки України під час війни*. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/
3. Мінфін. Середня місячна заробітна плата за галузями у 2024 році. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/

Р. В. ХАБУСЄВ

студент кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація економіки України та глобальні виклики цифрової трансформації зумовили радикальну зміну підходів до управління підприємствами. Особливо це стосується внутрішнього середовища — сукупності внутрішніх чинників, які прямо впливають на ефективність діяльності підприємства: структура, персонал, інформаційні потоки, комунікації, корпоративна культура, мотиваційна система. Згідно з сучасними дослідженнями, підприємства, які впроваджують цифрові інструменти управління, демонструють стабільне зростання внутрішньої ефективності, підвищення рівня прозорості та швидкості прийняття рішень [1, с. 57].

Цифрові технології не просто автоматизують окремі функції — вони змінюють логіку управління. Такі інструменти, як ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), HRM (Human Resource Management) системи створюють єдиний інформаційний простір для взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства [2, с. 362]. У результаті — скорочення витрат часу на комунікацію, зменшення помилок, оперативний контроль за процесами.

Показовим є приклад впровадження CRM-системи у готельному комплексі “Raziotel”. До автоматизації фіксувалися проблеми з обробкою запитів клієнтів, дублювання бронювань, неузгодженість дій між адміністрацією та персоналом. Після цифровізації — єдина база клієнтів, історія замовлень, автоматичне формування звітів, інтеграція з каналами онлайн-продажу. Це дозволило підвищити якість обслуговування, прискорити внутрішню комунікацію та підвищити дисципліну співробітників, що є свідченням ефективного впливу цифрових рішень на внутрішнє середовище підприємства [3, с. 297].

Ключовим фактором є використання систем бізнес-аналітики (BI), які забезпечують керівництво релевантними даними у реальному часі. Це дозволяє формувати аналітичні моделі, виявляти відхилення та прогнозувати наслідки управлінських

рішень [4, с. 102]. BI-системи є особливо актуальними для підприємств з високим рівнем внутрішньої складності та динамічним середовищем.

Окрему роль відіграють хмарні технології. Вони забезпечують доступ до корпоративних даних з будь-якого пристрою, дозволяють реалізовувати віддалену роботу та підвищують мобільність управлінських процесів. Наприклад, впровадження хмарного документообігу дозволяє зменшити витрати на обслуговування архівів, покращити доступність інформації та пришвидшити затвердження внутрішніх документів [5, с. 53].

Інструменти цифровізації також активно застосовуються в HR-напрямку. Штучний інтелект дозволяє формувати портрети кандидатів, аналізувати динаміку продуктивності, визначати ризики вигоряння чи звільнення. Це створює підґрунтя для переходу до персоналізованого управління персоналом, орієнтованого на дані [4, с. 104].

Разом з тим, цифровізація внутрішнього середовища вимагає стратегічного бачення. Недостатньо просто впровадити технології — важливо інтегрувати їх у внутрішні процеси, змінити культуру управління, підвищити цифрову грамотність персоналу [6, с. 90]. Найчастіші бар'єри: опір змінам, страх втрати контролю, обмежені інвестиції, а також ризики кібератак.

Зміни, викликані цифровізацією, повинні трактуватись не як загроза, а як можливість. Підприємства, здатні адаптувати своє внутрішнє середовище до нових цифрових реалій, отримують суттєву конкурентну перевагу.

Управління внутрішнім середовищем підприємства — це сьогодні не лише питання організації праці, але й технологічне завдання. Цифровізація — ключовий інструмент у вирішенні цього завдання, який забезпечує прозорість, швидкість, гнучкість та масштабованість внутрішніх процесів.

Процес цифровізації внутрішнього середовища підприємства не обмежується впровадженням програмного забезпечення чи автоматизацією окремих бізнес-процесів. Йдеться про глибоке перепроектування управлінської моделі, де інформаційні технології стають не інструментом, а основою системи управління. У цьому контексті цифрова трансформація виступає каталізатором зміни організаційної парадигми: від централізованої, ієрархічної структури до гнучкої, мережевої архітектури, де дані, швидкість і прозорість є ключовими факторами функціонування [7, с. 41].

Управління внутрішнім середовищем у цифрову епоху передбачає переосмислення ролі кожного елемента організації. Якщо раніше основними об'єктами впливу були ресурси, підрозділи чи виконавці, то тепер на перший план виходять потоки інформації, цифрові сліди діяльності, рівень інтеграції між системами. Сучасне підприємство повинно забезпечити не лише контроль, а й синхронізацію процесів у реальному часі. Це вимагає впровадження комплексних систем управління — ERP, CRM, BPM — які об'єднують фінанси, кадри, логістику, виробництво в єдиний цифровий контур [8, с. 102].

Водночас зростає роль прогнозного аналізу у прийнятті управлінських рішень. На відміну від традиційної реактивної моделі, цифрові підходи дозволяють моделювати сценарії, виявляти вузькі місця, оптимізувати навантаження, уникати простоїв. Усе це досягається завдяки використанню аналітичних інструментів, штучного інтелекту, машинного навчання, які обробляють масиви даних і формують управлінські підказки на основі об'єктивних показників.

Одночасно із технічною трансформацією має відбутись зміна в управлінській культурі. Вона полягає у відмові від практики приховування інформації, затримки рішень, передачі відповідальності. Натомість формується новий тип поведінки: орі-

єнтація на прозорість, відкритість до змін, довіру до систем. Для цього необхідно впроваджувати політику цифрової компетентності: регулярне навчання персоналу, пояснення функцій систем, створення внутрішніх стандартів цифрової взаємодії [9, с. 77].

Також змінюється логіка контролю. Якщо раніше менеджери контролювали результат і процес виконання, то сьогодні важливішим стає контроль за дотриманням цифрових процедур, оновленням даних, коректністю введеної інформації. Це спричиняє появу нових управлінських посад — аналітиків процесів, координаторів цифрових платформ, інтеграторів систем.

Крім того, цифрова трансформація дає змогу швидше виявляти внутрішні дисбаланси. Наприклад, автоматизований аналіз продуктивності дозволяє оперативно виявляти невідповідності між завантаженням персоналу й очікуваними результатами. А візуалізація ключових показників у дашбордах робить доступними дані для всіх рівнів управління, зменшуючи залежність від вертикальних каналів комунікації.

Отже, цифрове управління внутрішнім середовищем — це не лише модернізація, а нова філософія організаційної дії, в основі якої лежить раціональне використання даних, автоматизація та культурна адаптація до нових вимог. Ефективність підприємства в умовах цифрової економіки залежить не від кількості впроваджених технологій, а від здатності інтегрувати їх у щоденну управлінську практику, зробити їх органічною частиною середовища прийняття рішень.

Джерела

1. *Гринько О. В.* Цифрова трансформація управління підприємством: сучасні тенденції. *Економіка і суспільство*. 2020. № 22. С. 55–60. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/22_ukr/11.pdf
2. *Окландер М. А., Романенко О. О.* Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2015. № 12. С. 362–371.
3. *Марчук О. О.* Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Вісник Мукачівського державного університету "Економіка і суспільство"*. 2018. № 17. С. 296–299. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/43.pdf
4. *Melnyk T., Tsvirko O., Bondarenko O.* Digitalization of human resource management: Prospects and risks. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7(1). P. 101–107. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1030
5. Інтернет Асоціація України. *Дані установчих досліджень*. ІІІ квартал 2019 року. URL: https://inau.ua/sites/default/files/file/1910/dani_ustanovchyh_doslidzhen_iii_kvartal_2019_roku.pdf
6. *Мельник Т. М.* Цифровізація як чинник трансформації внутрішнього середовища підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 88–94. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-88_94.pdf
7. *Андрущенко В. Л., Дьоміна О. О.* Цифрова трансформація систем управління підприємством: концептуальні підходи. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3. С. 39–44.
8. *Швиданенко Г. О., Попова Ю. А.* ERP-системи як інструмент оптимізації управління підприємствами в умовах цифрової економіки. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2020. № 1. С. 97–105.
9. *Kettunen P.* (2019). Digital Transformation of the Internal Management Systems: From Traditional Governance to Agile Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 32(6), 74–81.

І. І. КОСТЕЦЬКА
канд. екон. наук, доц., зав. кафедри менеджменту, економіки та туризму
ЛІ ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
Orcid: https://orcid.org/0000-0001-5340-0145

О. В. ТКАЧЕНКО
студент гр. ТУ лв – 8-23-М1ООП (2,0 здс)

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ БУХГАЛТЕРА ТА КОДЕКС ЕТИКИ АУДИТОРА

Як відомо [14], професійна етика бухгалтерів і аудиторів є важливим компонентом їхньої діяльності, оскільки гарантує високу якість надання послуг, підвищує рівень довіри до професії і сприяє забезпеченню відповідності до міжнародних стандартів. Професійна етика визначає моральні принципи, норми і правила, якими мають керуватися фахівці в процесі своєї роботи. Це включає в себе такі аспекти, як чесність, об'єктивність, конфіденційність, професійна компетентність і поведінка, а також дотримання стандартів і нормативних вимог.

Професія бухгалтера та аудитора передбачає високий рівень відповідальності, оскільки їхня робота безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства, його фінансову звітність та податкову звітність. Відповідно, етика відіграє критичну роль у формуванні довіри до цієї професії.

Чесність і об'єктивність: Бухгалтер і аудитор повинні бути чесними у своїх висновках і діяти без упередженості. Вони не повинні дозволяти особистим інтересам або зовнішнім тискам впливати на їхні професійні рішення [2].

Конфіденційність: Професіонали мають обов'язок зберігати конфіденційність отриманої інформації, що є критичним для захисту інтересів клієнтів та для підтримки цілісності бізнесу.

Професійна компетентність: Аудитори і бухгалтери повинні постійно підтримувати і підвищувати свої знання та кваліфікацію, щоб надавати послуги на найвищому рівні. Це включає в себе як теоретичні знання, так і практичний досвід у виконанні своїх обов'язків.

Згідно з міжнародними стандартами, такими як Кодекс етики професійних бухгалтерів, основні принципи професійної етики бухгалтерів і аудиторів включають:

Чесність: Професіонал повинен бути чесним у всіх своїх ділових відносинах, представляти інформацію точно та правдиво, не маніпулювати фактами.

Об'єктивність: Бухгалтер і аудитор повинні здійснювати свою діяльність без упередженості, незалежно від будь-яких зовнішніх чи внутрішніх впливів, таких як особисті інтереси, тиск від клієнта або інших осіб [1].

Професійна компетентність і належне обслуговування: Бухгалтери і аудитори повинні підтримувати рівень своїх знань і навичок через безперервне навчання та професійну практику, щоб бути здатними надати кваліфіковані послуги.

Конфіденційність: Професіонал поважає конфіденційність інформації клієнтів і не має права розголошувати її без дозволу, окрім випадків, коли це вимагає закон або етичні норми.

Поведінка: Бухгалтер та аудитор повинні вести себе відповідно до стандартів поведінки, зберігаючи високий рівень професіоналізму та моралі. Це включає в себе добросовісне ставлення до клієнтів, співробітників і конкурентів.

Одним із найбільш важливих аспектів професійної етики є забезпечення незалежності аудитора, що є критичним для забезпечення об'єктивності в процесі аудиту фінансової звітності. Порушення принципів етики, зокрема незалежності, може призвести до того, що аудитор буде піддаватись впливу зацікавлених сторін, що ставить під сумнів якість і об'єктивність аудиторського висновку.

Л. І. Жидєєва, О. П. Колісник, К. Д. Салямон-Міхєєва. [3] вважають, що аудиторська незалежність включає два аспекти:

1. Фактична незалежність: Відсутність будь-яких інтересів або зв'язків, які можуть вплинути на об'єктивність висновків аудитора.
2. Незалежність в зовнішньому вигляді: Потрібно не лише бути незалежним фактично, але й демонструвати свою незалежність, щоб зацікавлені сторони могли бути впевнені в об'єктивності аудиту.

В Україні професійна етика бухгалтерів і аудиторів регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких важливе місце займають:

Закон України "Про аудиторську діяльність": Окреслює основні вимоги до роботи аудиторів, зокрема, щодо етичних норм і стандартів.

Міжнародні стандарти аудиту та етики: Україна активно інтегрується у світову практику аудиту, тому на професіоналів поширюються міжнародні стандарти, зокрема, Міжнародний кодекс етики для професійних бухгалтерів (IESBA Code) [4].

Національні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності: Вони також включають норми етики, які сприяють правильному веденню обліку і підготовці фінансових звітів.

З розвитком інформаційних технологій і глобалізацією ринку виникають нові етичні питання, зокрема:

Використання нових технологій і автоматизація обліку: Бухгалтери та аудитори повинні враховувати етичні аспекти в процесі використання технологій, таких як штучний інтелект, що може впливати на якість обробки даних і прийняття рішень.

Ризики маніпулювання фінансовою інформацією: З появою нових інструментів фінансового аналізу та звітності зростає ризик маніпуляцій, що ставить під загрозу етичні норми та стандарти.

Проблеми соціальної відповідальності: Аудитори і бухгалтери можуть опинятися у ситуаціях, де їм доводиться враховувати соціальну відповідальність своїх рішень, зокрема в питаннях, що стосуються екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності компаній.

Професійна етика бухгалтерів і аудиторів є основою для підтримки стандартів якості, довіри та надійності фінансової звітності, яка, в свою чергу, є важливим інструментом для розвитку бізнесу та економіки в цілому. Дотримання етичних принципів сприяє не тільки законності та справедливості, а й забезпечує гармонійне функціонування фінансових ринків, знижує ризики зловживань та підвищує рівень довіри до професії.

У сучасному світі роль бухгалтера виходить далеко за межі простого ведення обліку. Бухгалтер — це фахівець, який не лише працює з фінансовими документами, але й несе велику відповідальність за достовірність інформації, яка впливає на прийняття управлінських рішень, сплату податків, інвестиції та репутацію підприємства.

Ми погоджуємось з тим, що саме тому питання професійної етики бухгалтера є надзвичайно важливим. Враховуючи дані законодавсьтва [7], зазначаємо:

1. Суть бухгалтерської професії

Бухгалтер — це спеціаліст, який здійснює фінансовий облік, аналізує господарську діяльність та готує звітність для внутрішнього і зовнішнього використання. Основними обов'язками бухгалтера є:

- ведення бухгалтерського обліку згідно з законодавством;
- складання фінансової та податкової звітності;
- контроль за фінансовими потоками;
- забезпечення достовірності облікової інформації;
- участь у внутрішньому і зовнішньому аудиті.

Робота бухгалтера передбачає постійну взаємодію з цифрами, документами, правовими нормами та конфіденційною інформацією, тому високий рівень відповідальності є обов'язковим.

2. Професійна етика бухгалтера

Професійна етика — це сукупність моральних норм, принципів і правил поведінки, яких повинні дотримуватися фахівці певної професії. У бухгалтерії етика відіграє ключову роль, адже фінансова інформація має бути точною, правдивою та неупередженою.

Основні етичні принципи бухгалтера:

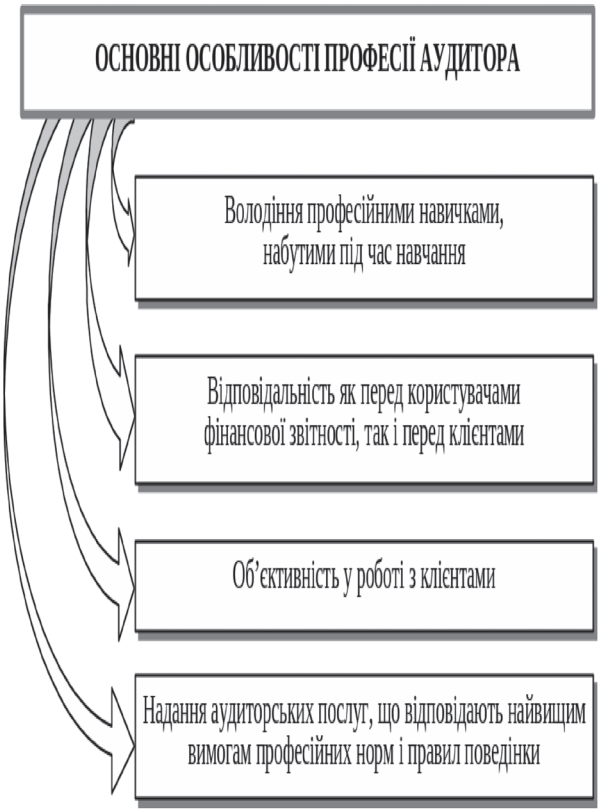
1. Чесність — надання правдивої інформації, недопущення обману.
2. Об'єктивність — незалежність від зовнішнього впливу, неупередженість у судженнях.
3. Конфіденційність — збереження комерційної та фінансової таємниці.
4. Компетентність — постійне оновлення знань, дотримання стандартів професії.
5. Професійна поведінка — дотримання законів, норм і стандартів професії, уникнення дискредитації професії.

3. Значення етики в бухгалтерській діяльності

Порушення етичних норм може призвести до серйозних наслідків:

- втрати довіри з боку клієнтів, керівництва, партнерів;
- юридичної відповідальності;
- негативного впливу на репутацію компанії;
- фінансових збитків або банкрутства.

Навпаки, дотримання етичних норм підвищує авторитет бухгалтера, зміцнює довіру до фінансової інформації та забезпечує стабільний розвиток підприємства.



Основні особливості професії аудитора

4. Кодекс етики професійних бухгалтерів [5].

Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC) розробила Кодекс етики професійних бухгалтерів, який визнається у більшості країн світу. В Україні бухгалтери також орієнтуються на положення цього кодексу, а також на вимоги Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [11–12].

Джерела

1. Антикорупційна програма Державної податкової служби України на 2023–2025 роки : Наказ Державної податкової служби України від 10 квітня 2023 р. № 221. URL : https://tax.gov.ua/pro-stsukraini/struktura/aparat/upravlinnya-z-pitan-zapobigannya-ta-viyavlennyakoruptsii/povidomlennya/antikoruptsiyna-diyalnist-/78105.html (дата звернення: 29.01.2024).
2. Аудит : навч. посіб. / уклад. : Бержанір І. А. Умань : ВПЦ "Візаві", 2018. 230 с.
3. Аудит : навч. посіб. / Л. І. Жидєєва, О. П. Колісник, К. Д. Салямон-Міхєєва. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 312 с.
4. Аудит : підручник / О. А. Петрик, В. О. Зотов, Б. В. Кудрицький та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 498 с.
5. *Балджи М. Д.* Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В.М. 2021. 332 с
6. *Бондарчук М. О., Гевлич Л. Л.* Професійна етика аудитора в Україні та світі. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2019. Вип. 11. С. 183–187.
7. *Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г.* Професійна етика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 252 с.
8. *Бутинець Ф. Ф.* Теорія бухгалтерського обліку : підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. Житомир: ЖІТІ, 2017. 440 с.
9. *Васильєва В. Г.* Професійне судження бухгалтера та його місце в системі управління підприємством. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія. Полтава : ПП "Астрая", 2020. Ч. 5.2. С. 127–133.
10. *Голов С. Ф., Голубка Я. В., Костюченко В. М., Кузіна Р. В., Чижевська Л. В.* Професійна етика бухгалтера : підручник. Житомир : ПП Рута, 2022. 260 с.
11. Доброчесність та етика в бізнесі. Серія університетських модулів. *ООН. Відень*. 2021. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_11_final_UKR.pdf (дата звернення: 11.01.2024).
12. Етика професійного бухгалтера та аудитора : метод. вказівки для самост. вивчення дисц. / О. М. Романькова. Краматорськ : ДДМА, 2021. 36 с.
13. *Караваєв І.* Топ-10 правил бізнес-етики, якими нехтують в Україні. *Всеукраїнське професійне юридичне видання "Юридична Газета online"*. 2020. № 15 (721). URL : https://yur-gazeta.com/publications/practice /inshe/top10-pravil-biznesetiki-yakimi-nehtuyut-v-ukrayini.html

Г. М. ЧЕРНЯВСЬКИЙ
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 "Менеджмент", НН ІУЕБ МАУП
orcid https://orcid.org/0009-0000-3656-608X

ПОТЕНЦІАЛ КОМПАНІЙ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Розвиток інноваційної економіки вимагає ефективного залучення фінансових ресурсів у високотехнологічні сектори, стартапи та наукові розробки. Одним з важливих інструментів фінансової підтримки інноваційних процесів виступають компанії з управління активами (КУА), які, оперуючи інвестиційними фондами, здатні акумулювати капітал та спрямовувати його в перспективні напрями, тому їхня роль для інноваційної економіки визначається низкою важливих можливостей. Однією з ключових можливостей є акумулювання довгострокового капіталу, оскільки через пайові інвестиційні фонди КУА забезпечують залучення коштів для довгострокових проектів, зокрема у сфері інновацій, які часто не приваблюють традиційні банківські установи через властиві їм високі рівні ризику. Важливим аспектом діяльності КУА є фінансування стартапів і новітніх технологій, тому що вони можуть створювати спеціалізовані фонди венчурного капіталу, які орієнтовані на підтримку високоризикових, але потенційно високорентабельних інноваційних проектів, що є критично важливим для розвитку нових галузей економіки.

У світовій практиці КУА активно використовуються для розвитку венчурного ринку, комерціалізації наукових ідей та формування стабільного інноваційного середовища [1, *238–239*]. У багатьох країнах КУА є важлив інструментом державної та приватної політики стимулювання інноваційної діяльності [2, *46*]. Їхня участь у венчурному інвестуванні, управлінні спеціалізованими фондами та координації партнерств між державою, бізнесом і науковим сектором суттєво посприяла формуванню сталих інноваційних екосистем.

У США індустрія венчурного капіталу є найбільш розвиненою у світі, і значну її частину представляють компанії з управління активами, які керують венчурними фондами. Такі КУА мають глибоку експертизу в оцінці ризикових проєктів та активно інвестують на ранніх стадіях інноваційного циклу. Одна з найвідоміших американських венчурних КУА — Sequoia Capital, заснована у 1972 році. Компанія фінансувала такі гіганти, як Apple, Google, YouTube, WhatsApp, Instagram, Airbnb [3, *33–36*]. Sequoia здійснює інвестиції через створені фонди, орієнтовані на різні регіони і стадії розвитку стартапів (Seed, Series A, Growth). Успіх таких КУА пояснюється також доступом до багатого ринку інвесторів (інституційних, пенсійних фондів, університетів), які охоче вкладають у інновації з високим потенціалом зростання [4, *42*]. США мають сприятливу правову базу для функціонування КУА [3, *16–17*].

Варто також розглянути показовий приклад Ізраїлю, який став одним із лідерів за кількістю стартапів на душу населення, створивши штучну венчурну екосистему за допомогою КУА, залучаючи державний і приватний капітал. Зараз у країні працюють сотні КУА, орієнтованих на інновації, а держава продовжує підтримку через установи типу Israel Innovation Authority [3, *33–34*]. Державна програма Yozma

(1993 р.) передбачала створення 10 венчурних фондів з участю іноземних інвесторів і місцевих КУА. Держава пропонувала співінвестування в інноваційні компанії, гарантувала часткове покриття ризиків і навіть можливість викупу державної частки. Це стимулювало приплив міжнародного капіталу та розвиток національного ринку венчурних фондів. У результаті ізраїльські КУА почали активно фінансувати технологічні проєкти у галузі кібербезпеки, медтехніки, агротеху [3, *35*].

У контексті дослідження потенціалу компаній з управління активами (КУА) для розвитку інноваційної економіки надзвичайно показовим є досвід Німеччини, зокрема через діяльність High-Tech Gründerfonds (HTGF) — найбільшого в країні державно-приватного венчурного фонду, що функціонує за моделлю делегованого управління активами. Даний фонд було засновано у 2005 р. з ініціативи Федерального міністерства економіки та енергетики Німеччини з метою створення ефективної фінансової інфраструктури для підтримки високотехнологічних стартапів на ранніх етапах їх розвитку. HTGF реалізує фінансування переважно на стадії pre-seed та seed, коли комерційна привабливість інноваційного проєкту ще не підтверджена ринком, а ризики інвестування є надзвичайно високими. Водночас саме на цьому етапі стартапи найбільше потребують капіталу для розробки прототипів, завершення досліджень і виведення інноваційного продукту на ринок. Фонд орієнтований на такі сектори, як інформаційні технології, медичні технології, біотехнології, індустрія 4.0, робототехніка, штучний інтелект та інші високотехнологічні напрями. Фінансова структура HTGF базується на поєднанні державного та приватного капіталу. Серед ключових донорів — Федеральне міністерство економіки та енергетики, а також провідні німецькі корпорації, такі як Siemens, BASF, Bosch, Deutsche Post, які виступають як стратегічні інвестори. Важливо зазначити, що HTGF управляється незалежною керуючою компанією, яка виконує функції КУА — здійснює професійне управління активами, оцінювання проєктів, моніторинг ефективності інвестицій та вихід із проєктів за визначеною стратегією. Механізм роботи HTGF передбачає активне партнерство з університетами, науково-дослідними інститутами та технологічними парками, додатково залучаються інституційні інвестори, зокрема пенсійні фонди, що створює диверсифіковану інвестиційну базу. Значна частина проєктів, які отримують фінансування, базуються на результатах академічних досліджень, що дозволяє здійснювати трансфер технологій, результатів наукової діяльності до комерційного сектору.

Подібно до Німеччини у Фінляндії також створено потужну модель ДПП для інвестування в секторі інновацій, у центрі якої стоїть державна КУА — Tesi (Finnish Industry Investment Ltd). Державна КУА Tesi інвестує у венчурні фонди та компанії, що працюють у стратегічних секторах: біотехнології, цифрові рішення, зелена енергетика. Вона функціонує на засадах фінансової стійкості, залучаючи приватних співінвесторів на ринкових умовах, але при цьому виконує публічну місію — сприяти зростанню інноваційної економіки [5, *550*].

В Україні компанії з управління активами володіють значним, проте наразі недостатньо реалізованим потенціалом. На сьогоднішній день діяльність більшості вітчизняних КУА переважно зосереджена на обслуговуванні інтересів обмеженого кола інвесторів, часто з домінуванням функцій, спрямованих на оптимізацію оподаткування [6, *145*]. Однак, за умови формування належного нормативно-правового середовища, КУА можуть стати ефективними провайдерами фінансування для широкого спектра інноваційних суб'єктів, включаючи малі та середні інноваційні підприємства, технологічні стартапи, що функціонують при вищих навчальних закладах, науково-дослідні центри та інститути, а також проекти, орієнтовані на екологічні та цифрові рішення.

З метою активізації ролі КУА у стимулюванні інноваційного розвитку в Україні, спираючись на успішний міжнародний досвід:

- розробка та впровадження державної програми співінвестування за участі КУА [3, *33–34*];
- запровадження системи податкових стимулів для інвесторів, які вкладають кошти в інноваційні пайові фонди, що знаходяться під управлінням КУА, з метою підвищення привабливості таких інвестицій та залучення ширшого кола інвесторів [7];
- створення сприятливого законодавчого поля для розвитку венчурного інвестування шляхом спрощення процедур створення та функціонування венчурних фондів під управлінням КУА;
- ініціювання формування спеціалізованих фінансових кластерів, що об'єднуватимуть КУА, банківські установи, заклади вищої освіти та інноваційні підприємства, сприяючи синергії та обміну знаннями;
- реалізація комплексних програм з підвищення фінансової грамотності населення та формування культури інвестування, що дозволить залучити дрібних інвесторів до інноваційних проєктів через інвестиційні фонди.

Таким чином, КУА здатні відіграти визначальну роль у формуванні інноваційної економіки України за умови створення сприятливого інституційного та фінансового середовища. Аналіз міжнародного досвіду переконливо демонструє ефективність використання інвестиційних фондів під управлінням КУА як потужного інструменту стимулювання технологічного прогресу. Україні необхідно адаптувати кращі світові практики, враховуючи національну специфіку, трансформуючи КУА в ключовий механізм довгострокового інвестування в майбутнє держави.

Джерела

1. *Lerner J.* Venture Capital's Role in Financing Innovation: What We Know and How Much We Still Need to Learn / J. Lerner, R. Nanda. *Journal of Economic Perspectives.* 2020. № 34 (3). P. 237–261. DOI: 10.1257/jep.34.3.237
2. *Джеджула В. В.* Венчурний капітал як джерело фінансування інноваційної діяльності підприємств / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 45–52.
3. *Avnimelech G., Kenney M., Teubal M.* Building Venture Capital Industries: Understanding the U.S. and Israeli Experiences (March 2, 2004). 57 p. URL : http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2758198
4. *Lerner J.* The Architecture of Innovation: The Economics of Creative Organizations. *Harvard Business Review Press*, 2012. 206 p.
5. *Bertoni, F., Colombo M., Quas A.* The patterns of venture capital investment in Europe. *Small Business Economics.* 2015. Vol. 45. P. 543–560. URL : http://www.jstor.org/stable/44697201.
6. *Діденко Л. В.* Роль венчурних інститутів спільного інвестування в забезпеченні інвестиційного розвитку України / Л. В. Діденко, А. М. Ватоян, М. А. Єрьоміна. *Економіка і управління національним господарством*. 2018. № 19. С. 143–151.
7. *Ковальчук Н. О., Сопівник Л. І.* Сучасний стан та особливості розвитку венчурного інвестування в Україні. *Бізнес Інформ.* 2021. № 9. . 22–27. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-22-27.

Х. М. КУЧЕРУК
студентка 2 курсу спеціальності Облік і оподаткування
Фахового коледжу технологій, бізнесу та права ВНУ імені Лесі Українки,
викладач циклової комісії Фінансів, обліку та оподаткування

М. М. ПІВНЮК
викладач циклової комісії Фінансів, обліку та оподаткування
Фахового коледжу технологій, бізнесу та права ВНУ імені Лесі Українки

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Україна — держава, що переживає важкі часи: трагічні події перетворили життя на "до та після". Країна незламності й козацького духу показує силу, відвагу, мужність, сміливість, витривалість, впертість, терплячість; стоїть заради власної мети — перемоги, боротьбою за незалежність, волю та українські цінності, — життя мільйонів людей, повернення і відновлення територіальної цілісності, можливість бути українцем не тільки за паспортом, але і, перебуваючи на стороні "синьо-жовтої території".

Прихід незваних сусідів вплинув на всі сфери підтримки життєдіяльності громадян, у тому числі економіку. Україна зазнала величезних втрат робочої сили — осіб, що виїхали за кордон і загиблі — невинні жертви від щоденних обстрілів росіян. Звісно, стався брак фінансових ресурсів, які постійно йдуть на засоби протидії війні — матеріальна підтримка Воїнів-Захисників, що борються за права та свободу, забезпечуючи можливість жити, рухатись далі, розвиватись задля спільного майбутнього Могутньої Країни. Продовжуються удари по промисловості, збитки агросектору, труднощі з веденням бізнесу на небезпечних для життя територіях та втрати інфраструктури. "Війна нанесла колосальні збитки для української економіки, відновити такі виробничі потужності, які будуть еквівалентні, наприклад, маріупольським металургійним заводам вельми непросто. На розмінування територій, включаючи сільськогосподарські землі, підуть десятки років. Але важливо, що реальний сектор адаптується до умов воєнного часу, не чекаючи завершення війни" [1].

Економіка під час воєнного стану — те, що завжди потребує спокійних та врівноважених рішень, адже кожен аспект важливий і впливає як внутрішньо — на державу, так і зовнішньо — на світ, — країни, які певним чином залежать від ситуації сьогодення. Україна повинна взяти на себе відповідальність не тільки стояти за право на життя, але й готовність до кризи, викликів, завдань, ризиків, що дасть змогу вийти з безвихідного положення. Для загального бачення картини потрібно розглянути два сектори, які потребують постійного контролю, плану та чіткої стратегії стабільності, і навіть зростання — публічний та приватний.

"Публічний сектор виступає важливим суб'єктом здійснення соціальної роботи, працюючи на благо громадян і сприяючи соціальному розвитку. В рамках своїх функцій публічний сектор забезпечує соціальні послуги, розробляє та реалізує соціальну політику, координує діяльність соціальних служб та сприяє вирішенню со-

ціальних проблем. Основна мета соціальної роботи у публічному секторі полягає в підтримці та поліпшенні якості життя громадян, особливо тих, хто знаходиться у незахищеному становищі. Забезпечує реалізацію соціальних програм та послуг, таких як соціальна допомога, медичне обслуговування, освіта, зайнятість, житло та багато інших. Він також відповідає за створення соціальної політики та законодавства, які регулюють сферу соціальної роботи" [2, с. 27]. Виконання завдань публічного сектору виконують різного роду установи, органи, поліція, уряд, місцева влада тощо. Розрізняють рівні організації соціальної роботи: національний, регіональний, муніципальний, локальний. Кожен рівень відповідає за свій обсяг виконання роботи, а також вирішує поточні питання. Для суспільства важливий публічний сектор через можливість надання потрібних ресурсів та соціальних послуг. Соціальний аспект має низку проблем, що точно потрібно вирішувати негайно, інакше країна буде потерпати від ухвалення рішень, які не дадуть ніякого сенсу для подальшого зростання, і що ще гірше, можуть мати негативні наслідки. "У багатьох країнах відпрацьовується механізм поєднання функцій держави як власника засобів виробництва та виробника товарів, з одного боку, та громадського контролера за функціонуванням цих коштів — з іншого. Економіка при цьому залишається змішаною, а державний та суспільний вплив на діяльність приватного сектору зростає за низкою традиційних (податки, законодавство, соціальні інвестиційні фонди, економічна політика держави) та щодо нових (виробнича демократія, діяльність незалежних профспілок) напрямків" [3, с. 3].

Приватний сектор. "Ключовою характеристикою належності до приватного сектора є наявність приватної власності. Приватний власник має повне право здійснювати з об'єктом своєї власності діяльність, котру він вважатиме за необхідну" [4, с. 2]. Бізнеси, підприємства, фірми, виробництва, що діють в межах чинного законодавства; домогосподарство — перелік того, що входить до володінь приватної особи. Роль та мета майна: підтримка населення в забезпеченні певних послуг, які буде охоплювати контора.

"Розвиток підприємництва в Україні можна схарактеризувати низкою показників. За кількістю суб'єктів господарювання й обсягом реалізованої продукції домінує оптова та роздрібна торгівля і ремонт автотранспортних засобів. У промисловості працює майже третина всіх зайнятих працівників підприємницького сектора, у торгівлі та ремонті автотранспортних засобів — кожен четвертий" [5, с. 5]. Ці показники свідчать про позитивну динаміку руху та розвитку приватного сектору. Приватний сектор потрібен для зміцнення, а також явного прогресу в фінансово-економічному плані. "Мінекономіки працює над посиленням ефективності механізму державно-приватного партнерства як одного з пріоритетних напрямків для залучення інвестицій. Про це зазначила Перший віцепрем'єр-міністр України — Міністр економіки Юлії Свириденко під час онлайн-зустрічі з представниками Міжнародної фінансової корпорації (IFC)" [6]. Це, звісно, допоможе в здійсненні перелічених цілей, допоможе вирішити низку проблем, пов'язаних із фінансуванням приватних об'єктів.

Так як Україна перебуває під впливом російської агресії, то країни Європи та світу надають значну фінансову допомогу багатьом пунктам, що потребують уваги. Правильний перерозподіл коштів сприятиме поступовому зростанню економіки України.

Отже, розвиток публічного і приватного секторів є важливим для майбутнього прогресу росту економіки. Для розв'язання теперішньої ситуації знадобиться чимало часу, а відновлення тим більше.

Джерела

1. Піднятися з руїн. Як війна вдарила по економіці України та скільки втратив бізнес. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/pidnyatisya-ruyin-k-viyna-vdarila-ekonomitsi-1737472759.html
2. *Собко Б.* Публічний та приватний сектори соціальної роботи в умовах війни в Україні: кваліфікаційна робота. 2023.
3. Публічне управління безпекою особистості крізь призму соціального захисту та соціальної безпеки. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/8.pdf
4. Приватний сектор як ключовий елемент національної безпеки України. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37890/2/MCTD_2022_Humen_Y-The_private_sector_as_a_key_72-75.pdf
5. Приватний сектор і розвиток підприємництва в Україні. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/11325/1/17.pdf
6. Залучення інвестицій через механізм державно-приватного партнерства є одним з пріоритетів у відбудові країни, — Юлія Свириденко. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/3e7abbe0-ffb1-4b72-9c21-12ec74196e05?lang=uk-UA&title=ZaluchenniaInvestitsiiCherez

В. О. ЧЕХОВИЧ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 "Економіка", НН ІУЕБ МАУП
orcid https://orcid.org/0009-0005-4771-2894

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВІ

Аграрний сектор України є стратегічно важливою складовою національного господарства, що забезпечує не лише продовольчу безпеку країни, а й істотні валютні надходження, формування зайнятості у сільській місцевості та наповнення державного бюджету. Незважаючи на високий природно-ресурсний потенціал і сприятливі кліматичні умови, аграрна галузь демонструє структурну вразливість до внутрішніх та зовнішніх викликів, що унеможливлює реалізацію її інвестиційного потенціалу в повному обсязі.

В умовах повномасштабної військової агресії росії проти України ці диспропорції ще більше загострилися: зруйновано логістичну інфраструктуру, ускладнено експортні операції, порушено функціонування агропромислових ланцюгів. Окремо слід зазначити відсутність повноцінної біржової системи торгівлі сільськогосподарською продукцією, що унеможливлює ефективне формування ринкових цін, підвищує ризики для інвесторів та знижує прозорість операцій на аграрному ринку.

На підставі аналізу сучасної ситуації можна виокремити чотири системні бар'єри, які комплексно перешкоджають активізації інвестиційної діяльності у вітчизняному аграрному секторі. До них відносяться:

1) інституційна фрагментованість аграрного ринку та відсутність ефективних механізмів ефективного ціноутворення на сільськогосподарську продукцію;

2) низький рівень інвестиційного менеджменту на рівні підприємств;

3) обмеженість фінансових ресурсів і високе боргове навантаження;

4) недосконалість законодавчого поля, що регулює аграрні інвестиції (рисунок).

Кожен із зазначених факторів створює значні ускладнення для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, знижуючи інвестиційну привабливість агросфери в цілому.

Першочерговою і, безумовно, однією з найглибших системних перепон для сталого розвитку інвестиційного середовища в аграрному секторі України виступає інституційна фрагментарність ринку, яка поєднується з відсутністю усталеної системи прозорого та ефективного ціноутворення [2, *109*]. У більшості випадків сільськогосподарські виробники функціонують в умовах обмеженого або нерівного доступу до базової логістичної, збутової та інфраструктурної підтримки, що суттєво знижує їхню спроможність до повноцінної інтеграції в ланцюги створення вартості та унеможливлює реалізацію продукції за конкурентоспроможними цінами.

Інституційна незрілість аграрного ринку та відсутність ефективних механізмів ціноутворення створює серйозні труднощі для формування прогнозованого інвестиційного клімату, знижуючи привабливість сектора для потенційних інвесторів. Натомість спостерігається зростання ризиків втрати капіталу, що, у поєднанні з ціновою волатильністю, підриває довіру до галузі. В умовах глибоко недосконалого та інституційно незбалансованого ринку вітчизняні аграрії втрачають здатність до довгострокового фінансового планування, що обмежує інвестиційну ініціативу та стримує оновлення матеріально-технічної бази.

Другою важливою проблемою є фінансова вразливість аграрних підприємств через високу матеріало- та фондомісткість, дефіцит обігового капіталу та високу кредитну залежність. Багато господарств працюють на межі рентабельності, не маючи можливості самостійно фінансувати інноваційні або модернізаційні проєкти. Обмеженість доступу до банківського кредитування через високі відсоткові ставки, короткі терміни кредитів та недостатню кількість заставного майна ще більше ускладнює залучення фінансових ресурсів.



Головні проблеми формування інвестиційної стратегії аграрних підприємств

Джерело: складено автором на основі [2–3].

Наступна проблема — це системні дисфункції інвестиційного забезпечення розвитку аграрного сектора України, недостатній рівень стратегічного управління інвестиційним потенціалом аграрних підприємств. У багатьох суб'єктах господарювання відсутні спеціалісти з інвестиційного аналізу та стратегічного планування, що знижує ефективність використання залучених коштів. Також неформалізовані бізнес-процеси та брак системного бачення розвитку підприємств відлякують потенційних інвесторів [3, *143*].

Четверта проблема пов'язана з правовою інерційністю та регуляторною нестабільністю у сфері стимулювання інвестиційної активності в агросекторі. Часті зміни регуляторних норм, невизначеність прав власності на землю, корупційні ризики та бюрократичні перепони створюють несприятливий інституційний клімат. Відсутність стабільних і прозорих правил гри знижує довіру інвесторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

У сукупності вищезазначені проблеми формують системну кризу інвестиційної привабливості аграрного сектору України. Для її подолання необхідне впровадження комплексу стратегічних заходів. Зокрема, держава повинна стимулювати розвиток аграрної інфраструктури, забезпечити доступ до дешевих і довгострокових кредитів, удосконалити земельне законодавство, створити прозорі правила інвестування та розвивати систему освіти й підвищення кваліфікації для аграрних управлінців [2, *110*].

Щоб ефективно вирішити наявні проблеми формування інвестиційної стратегії аграрних підприємств, доцільно реалізувати такі ключові напрямки:

1. Інституційне відновлення та розвиток аграрної біржової інфраструктури, для чого необхідним є створення дієвого аграрного ринку з прозорими правилами гри, у тому числі — запуск повноцінно функціонуючої аграрної біржі, яка забезпечуватиме реальне ціноутворення на базі попиту і пропозиції. Це дозволить мінімізувати цінові спотворення, знизити інформаційну асиметрію та підвищити прогнозованість доходів виробників.

2. Створення ефективної системи логістики та зберігання продукції, для чого необідні значні інвестиції у модернізацію логістичної інфраструктури, включаючи транспорт, елеватори, склади та переробні потужності, є ключовими для забезпечення повного циклу доданої вартості та зниження втрат продукції. Це сприятиме зростанню прибутковості та зменшенню сезонної залежності.

3. Підвищення рівня кваліфікації менеджменту підприємств аграрного сектора в частині стратегічного планування, управління ризиками та формування інвестиційних програм.

4. Реформування державної політики підтримки аграрного бізнесу. Необхідне оновлення механізмів державної підтримки через запровадження фінансових стимулів, державних гарантій, податкових пільг для інвесторів у пріоритетні напрями сільського господарства, а також розвиток програм державно-приватного партнерства.

5. Удосконалення правового поля та зниження регуляторного тиску. Зокрема, потрібно гармонізувати аграрне законодавство відповідно до стандартів ЄС, спростити процедури доступу до фінансування, захистити права інвесторів, зокрема в частині обороту землі та інвестицій у довгострокові проєкти.

6. Формування стійких фінансових механізмів забезпечення доступу до довгострокових і недорогих кредитних ресурсів шляхом розвитку аграрного страхування, кооперативного банкінгу, зелених облігацій та залучення коштів міжнародних фінансових інституцій (EBRD, IFC, FAO тощо).

7. Залучення цифрових інструментів до стратегічного планування. Інтеграція IT-рішень (AgriTech, Smart farming, Big Data) у процеси стратегічного управління дозволить підвищити точність прогнозів, ефективність прийняття рішень та оптимізацію інвестиційних потоків.

Таким чином, вирішення проблем інвестування в аграрному секторі потребує скоординованої політики з боку держави, фінансових інституцій, аграрних підприємств та іноземних партнерів. Комплексна реалізація цих напрямів дозволить сформувати дієву, адаптивну до зовнішніх ризиків інвестиційну стратегію аграрних підприємств, орієнтовану на сталий розвиток, конкурентоспроможність і економічну безпеку.

Джерела

1. *Важинський, Ф. А., & Лалакулич, М. Ю.* Активізація інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Сер.: Економіка. № 2 (2)). С. 56–61.
2. *Сидоров І. П.* Інвестиційна стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 108–112.
3. *Христенко О. А., Кертичак В. М.* Визначення інвестиційної стратегії розвитку підприємства в умовах кризової економіки. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. № 41. 2023. С. 141–146. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-20.

О. В. СІРИЙ

аспірант,
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна

РОЗВИТОК ВЗАЄМОДІЇ ІНСТИТУТІВ ДЕРЖАВИ І СУСПІЛЬСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

В умовах соціально-політичних та економічних трансформацій, що мають місце на сучасному етапі розвитку українського суспільства, відбувається актуалізація потреб нових форм взаємодії між державними та громадськими інститутами. Насамперед, це характеризується істотними змінами у державному устрої, розвитком громадянського суспільства, зміною ролі громадянських інститутів та ролі громадян у політичній та соціально-економічній системі. Метою державно-громадського управління є оптимальне поєднання державних та громадських засад на користь людини, соціуму та влади.

Вивчення проблеми взаємодії інститутів державного та громадського управління тісно пов'язане із соціальним партнерством. Передумови соціологічного аналізу та осмислення даного феномену закладені видними представниками теоретичної соціології Е, Дюркгеймом, М. Вебером, Т. Парсонсом, Б. Скіннером, Л. Болтанськи, Л. Тевено, Г. Блумбергом, Е. Гофманом, Дж. Хоман, Дж. Хоман та ін. Основи соціології управління було закладено Е. Дюркгеймом і М. Вебером, які досліджували соціальні функції у взаємозв'язку з економічними, політичними процесами. Пізніше Т. Парсонс запропонував вивчення освіти як інституту соціалізації.

Елементи ідеології соціального партнерства та державно-громадського управління зустрічаються в концепції суспільної солідарності Е. Дюркгейма. Е. Дюркгейм пише про дві форми суспільної солідарності: механічної та органічної, кожна з яких відповідає різним типам зв'язків та відносин між людьми [1].

Аналізу особливостей функціонування соціальних інститутів приділяли увагу представники класичної школи Е. Дюркгейм і М. Вебер, Е. Гідденс, Дж. Коммонс та ін. Створення інститутів у цих теорій є результатом соціальної дії учасників соціальних мереж, взаємодіючих у межах локальних соціальних порядків.

На формування ідеології соціального партнерства та державно-громадського управління надали теорії соціального обміну, розроблені у працях Б. Скіннера, Дж. Хоманса, П. Блау, Р. Емерсона. Дані теорії дозволили, зокрема, пояснити причини виникнення та розвитку відносин у рамках соціального та державно-приватного партнерства.

Виявлення недоліків у соціологічному аналізі державно-суспільного управління сприяло поступовій зміні підходів до його вивчення в рамках соціології. Дж. Коулмен та Б. Веллман розробили теорію соціального капіталу, як потенціалу взаємної довіри та взаємодопомоги, заснованої на міжособистісних соціальних мережах.

При аналізі взаємодії соціальних партнерів також використовується критичний підхід у теорії соціології, витоки якого сягають робіт Г. Гегеля. Наприклад, теорія конфлікту, а також ідеї Г. Гегеля про відчуження та зумовленість освітніх теорій економічними інтересами, що мають взаємоконфліктий характер в антагоністичному суспільстві. Аналізу негативних наслідків процесу глобалізації та індивідуалізації особистості, характерних для постіндустріального розвитку суспільства, особливу увагу у своїх роботах приділяли З. Бауман та Ж. Бодрійяр — видні представники теорії "модернеті".

Резюмуючи різні теоретичні підходи, можна дійти висновку, що вони розглядають виділені нами соціальні інститути зі своїх позицій, представляючи різні пояснювальні моделі їх взаємодії. У теоріях структурно-функціонального штибу вивчаються структури та функції кожного з інститутів, основна увага звертається на їхню взаємообумовленість і роль кожного у підтримці соціальної рівноваги; критичний підхід та структуралістські теорії виділяють специфічну роль цих інститутів у відтворенні класової нерівності; економіко-соціологічні теорії наголошують на забезпеченні економічного розвитку суспільства; інституційна парадигма трактує взаємодію цих інститутів як процес інституціоналізації певних практик суб'єктів державного управління, ринку праці в особі роботодавця та споживача освітніх послуг, а також установ системи професійної освіти.

Кожен із розглянутих теоретичних підходів та методів має свою специфіку та певні обмеження. Однак прагнення до всебічного охоплення різних аспектів взаємодії цих інститутів приводять соціологічну науку до розширення та збагачення теоретичних побудов, що використовуються.

Сучасне суспільство отримало величезні можливості для різкого стрибка у розвитку, для покращення якості життя всіх людей без винятку. При розробці різних моделей сталого розвитку та зростання добробуту основний наголос робиться на оптимізацію виробництва. Головна роль у глобальних процесах відводиться розвитку ринкових інститутів. Тим часом суб'єктам ринкових відносин пропонуються альтернативні шляхи пошуку ресурсів економічного процвітання та їхнього інституційного втілення. Один із помітних напрямів інституційного розвитку пов'язаний із підключенням структур громадянського суспільства та держави до реалізації адресних соціальних програм. Мета таких проєктів — інтеграція в рамки інформаційного

суспільства по можливості більшої кількості економічних суб'єктів та соціальних груп, що опинилися на його орбіті. І хоча у вирішенні цієї проблеми немає помітних проривів, масштаби діяльності створених громадських інститутів та їх підтримка державою вселяє стриманий оптимізм. Почасти така діяльність матеріалізує ідею розвитку громадянського суспільства.

Пристосовуючись до умов української дійсності, відомі інституційні форми державно-громадського управління зазнали серйозних модифікацій. Західна культура визначає державно-громадське управління через співвідношення індивідуальної свободи та соціальної відповідальності. У рамках такої логіки державно-громадське управління сприяє як соціальній стабільності та економічному процвітанню суб'єктів, так і дотримання основних прав особистості.

Український досвід взаємодії інститутів державного та громадського управління [2] і зараз часто має мало спільного із західною філантропією в ліберальному розумінні. Практика прямого запозичення західного досвіду прискорила процеси соціальної та економічної стратифікації інституцій.

Джерела

1. *Ківшик О. П.* Удосконалення інституційного забезпечення державної регуляторної політики в аспекті зміцнення безпеки стратегічно важливих підприємств України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 207–214
2. *Макалюк І., Жалдак Г., Мартиненко В.* "Інституція" та "інститут": тенденція "штучної підміни" понять. *Agricultural and Resource.*

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

Ю. В. ГРИНЬ

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНАХ

У практиці державного управління часто використовуються системні моделі конфліктів. Модель консенсусу передбачає ухвалення рішення шляхом широкого обговорення та узгодження усіх зацікавлених сторін, що сприяє підвищенню легітимності результату. Наприклад, у деяких європейських державах урядові рішення ухвалюються після публічних консультацій та переговорів між різними суспільними групами (можна провести паралелі з концепцією деліберативної демократії). Подібні консенсусні підходи забезпечують високий рівень довіри, але часто потребують багато часу та значних організаційних зусиль.

Водночас, суворі адміністративні способи розв'язання проблем (ієрархічний метод) менш сприйнятливі до потреб суспільства, але надають можливість опера-

тивно приймати рішення завдяки централізованому впливу. Модель інтеграції (за Д. Раїном або аналогічними підходами) узагальнює концепцію інтегративних перемовин — передбачає злиття ресурсів учасників для створення нових рішень, що у суворих (суцільно конкурентних) моделях були б нереальними. Прикладом слугують практики "пошуку взаємних інтересів" у переговорних процесах, які широко описані у західній літературі з теорії конфлікту.

Міжнародний досвід показує різноманітність моделей, що варіюються залежно від країни та культури.

США. У 90-х роках уряд США прийняв низку законів, які зобов'язали федеральні агенції впроваджувати політики альтернативного врегулювання спорів (ADR). На рівні державних органів було запроваджено програми медіації та переговорів з метою вирішення адміністративних і трудових спорів поза судовим розглядом. ADR передбачає участь нейтрального посередника, який сприяє сторонам у пошуку рішення (наприклад, через медіацію або фасилітацію) [3].

Такий підхід, як зазначається в офіційних документах, дає можливість вирішувати спори на ранній стадії, заощаджувати час та ресурси, а також сприяє формуванню довгострокових домовленостей за активної участі сторін.

Швеція. Шведська модель вирішення конфліктів традиційно базується на переговорах та співпраці, особливо у сфері трудових відносин. Законодавство Швеції надає широкий простір для саморегулювання: зазвичай працівники та роботодавці вирішують спори шляхом колективних переговорів між профспілками та організаціями роботодавців.

Державні інституції, як-от Національне управління з врегулювання трудових відносин, виступають у ролі посередників у таких переговорах, уникаючи прямого адміністративного втручання. Фундамент цієї моделі — "віра в соціальний діалог", де диспропорції виправляються через інклюзивні обговорення. Це допомагає підтримувати так званий "колективний мир" (salarjedinarolld model) та високий рівень суспільної довіри.

Велика Британія. Британський уряд активно застосовує медіацію в державному секторі. Зокрема, у Цивільній службі функціонує Медіаційна служба, що нараховує сотні акредитованих медіаторів у різних міністерствах та відомствах. Її головне завдання — вирішувати трудові спори в неформальній обстановці. Згідно з оцінками чиновників, медіація "дає змогу вирішувати конфлікти на найпростіших та найбільш конструктивних умовах, будуючи взаємини на основі довіри та партнерства". Британські керівники відзначають, що інвестиції у внутрішню медіацію підвищують ефективність, сприяють інклюзивності та зменшують звернення до формальних процедур, наприклад, судових або дисциплінарних.

Канада. Влада Канади також активно просуває ADR. Законодавство та керівництва уряду визначають медіацію як добровільний та конфіденційний процес переговорів за участю нейтрального посередника. Наприклад, для урядових службовців видано посібники з ADR, де наголошується, що медіатор не нав'язує рішення, а допомагає сторонам виробити власну угоду. Це узгоджується з загальноприйнятими західними принципами: у Канаді надають перевагу моделі справедливої співпраці, де учасники досягають взаємовигідного результату [1].

Сучасні стратегії управління конфліктами інтегрують традиційні практики з передовими технологіями. Медіація та інші альтернативні методи вирішення спорів лишаються ключовими: вони наголошують на активній участі сторін та зосередженості на діалозі щодо інтересів. Скажімо, Буш і Фолгер підкреслюють, що медіація базується на колаборативному та інтегративному підході для досягнення взаємови-

гідних результатів, а також на "розширенні прав і можливостей" (empowerment) учасників та взаємному визнанні. Інакше кажучи, сучасні моделі медіації націлені не лише на вирішення конфлікту як завдання, а й на трансформацію відносин та поглиблення взаєморозуміння. До того ж, цифрові платформи для врегулювання спорів набувають все більшого поширення. З'являються інтегровані системи керування справами, які забезпечують безпечну онлайн-координацію медіації та арбітражу [2].

Наприклад, у 2023 році міжнародна організація CPR ADR представила повнофункціональну цифрову платформу для керування справами (Complete Case), що поєднує подачу справи, перегляд документів, вибір нейтральних посередників та відеоконференції в одному середовищі. Такі системи прискорюють розгляд конфліктів, мінімізуючи паперову тяганину та географічні обмеження.

Джерела

1. https://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/csj-sjc/dprs-sprd/res/drrg-mrrc/04.html
2. https://www.beyondintractability.org/bksum/bush-promise
3. drs.cpradr.org

Р. П. ПРОХОРУК

аспірант кафедри економіки та управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП
orcid: https://orcid.org/0009-0009-1164-5043

М. І. КОВАЛЬ

канд. екон. наук, ст. наук. співроб., доц., професор кафедри обліку та оподаткування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП
orcid: https://orcid.org/0000-0003-4544-6834

ДИНАМІЧНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасній економіці, що стрімко цифровізується, традиційні моделі ціноутворення поступаються місцем більш гнучким та адаптивним підходам. Одним із таких підходів є динамічне ціноутворення, яке набуває особливої актуальності в умовах зростання обсягів даних, розвитку аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління ціноутворенням.

Динамічне ціноутворення — це стратегія встановлення цін в режимі реального часу на основі аналізу широкого спектру чинників, таких як попит, поведінка споживачів, дії конкурентів тощо. Історично цей підхід починав застосовуватися в авіаперевезеннях, готельному бізнесі, транспорті, але з розвитком електронної комерції та цифрових технологій він швидко поширився на інші галузі [1].

Основні форми динамічного ціноутворення включають [3]:

- **Ціноутворення в реальному часі (real-time pricing):** автоматизоване коригування цін у відповідь на зміну ринкової ситуації.

- **Персоналізоване ціноутворення (personalized pricing):** використання даних про споживача для визначення індивідуальної ціни.
- **Часове ціноутворення (time-based pricing):** зміна цін залежно від часу доби, дня тижня, сезону.
- **Ціноутворення, що базується на попиті (demand-based pricing):** підвищення ціни при зростанні попиту і навпаки.
- **Конкурентне ціноутворення (competitor-based pricing):** використання цін конкурентів як основу для встановлення власних.

Цифрова трансформація економіки створила можливості для широкого збору та аналізу в реальному часі даних про клієнтів, їхні транзакції, ринкову кон'юнктуру. Це дозволило підприємтсвам швидко адаптувати ціни під поточну ситуацію з метою підвищення власної маржинальності та конкурентоспроможності.

Одним із підходів, який став сучасним рішенням та змінив підхід підприємств до стратегій ціноутворення, є використання алгоритмів штучного інтелекту для оптимізації цін (алгоритмічне ціноутворення). Динамічне ціноутворення, засноване на прогнозній аналітиці з використанням технологій штучного інтелекту, передбачає зміну цін в режимі реального часу на основі даних про поточний попит, поведінку користувачів, ціни конкурентів, рівень запасів підприємства та інших факторів. Такий підхід є особливо ефективним в сфері електронної комерції, де відсутні фізичні обмеження на частоту оновлення цін [1].

Алгоритмічне ціноутворення може використовувати як адаптивні алгоритми (що реагують на історичні дані), так і алгоритми з підкріпленням (reinforcement learning), які самонавчаються через експерименти та зворотній зв'язок з результатами цінових рішень [1].

Таким чином, можна сказати, що сучасні тенденції цифрової трансформації ринку зумовлюють переосмислення характеру ринкової поведінки: від автономного прийняття рішень окремими економічними агентами до поведінки, яка формується під впливом цифрових архітектур. Впровадження динамічного ціноутворення як основи цінової політики у сфері торгівлі та електронної комерції має не лише економічні, а й соціальні, правові та етичні наслідки. З одного боку, динамічне ціноутворення дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, оптимізувати прибуток та покращити клієнтський досвід. З іншого боку, воно створює низку викликів.

Так, на динамічних конкурентних ринках виникає явище "взаємних цінових хвиль" — ситуацій, коли зміна ціни в одного учасника викликає миттєву ланцюгову реакцію у конкурентів. Цей ефект підсилюється використанням автоматизованих алгоритмів, які не лише реагують на ринок, а й стимулюють загострення конкурентної боротьби [4].

Крім того, на відміну від класичних моделей ціноутворення, які передбачають відносну стабільність стратегій, динамічне ціноутворення базується на високій частоті зміни рішень. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу ринку та гнучких алгоритмів адаптації, які повинні враховувати не тільки поточну цінову еластичність, а й можливу реакцію конкурентів.

Це означає, що ефективні алгоритми ціноутворення мають включати модуль симуляції поведінки конкурентів, що дозволить глибше моделювати наслідки цінових рішень в майбутньому. Подібні підходи використовуються в сучасних AI-рішеннях, які оптимізують доходи за допомогою багатофакторного аналізу.

Впровадження динамічного ціноутворення також потребує дотримання низки операційних та поведінкових умов, серед яких можна виділити: технічну готовність

ІТ-інфраструктури, наявність алгоритмів збору й обробки даних, забезпечення конфіденційності інформації, а також формування у споживачів переконання щодо справедливості цін, що постійно змінюються. Ці чинники є важливими для прийняття нової моделі з боку клієнтів та уникнення репутаційних ризиків для підприємств [5].

Також варто зазначити, що серед основних викликів динамічного ціноутворення постає також проблема прозорості ціноутворення. Часті зміни цін без зрозумілих причин можуть викликати недовіру з боку споживачів та втрату лояльності, особливо в разі застосування непрозорих алгоритмів або прихованих механізмів розрахунку. Відтак, підприємствам варто забезпечити можливість пояснення логіки встановлення ціни — тобто впровадити механізми інформування про ключові чинники, що вплинули на зміну вартості товару [1; 2].

Важливою є також етична дилема щодо доступності товарів за справедливою ціною. У ситуаціях, коли різні споживачі, завдяки AI-підходам до динамічного ціноутворення, можуть отримувати різні ціни на той самий товар, зростає ризик дискримінації за віком, статтю, геолокацією або іншими ознаками. Якщо система завжди орієнтована на максимізацію доходу — це може призвести до виключення вразливих груп споживачів. Таке алгоритмічне упередження може не лише підірвати довіру покупців, а й спричинити юридичні наслідки для підприємства [2].

Крім того, постає питання нормативно-правового регулювання динамічного ціноутворення. У ЄС та США вже обговорюються правила, які мають забезпечити чесність алгоритмічного ціноутворення, запобігти дискримінації за ознаками геолокації, пристрою чи історії користувача, а також зобов'язати компанії пояснювати логіку зміни цін [2]. В українських умовах подібне регулювання знаходиться ще на стадії формування, проте його розробка може стати необхідною умовою гармонізації із західними практиками та забезпечення споживчих прав.

Отже, динамічне ціноутворення в умовах цифрової трансформації економіки виступає не лише як технічне нововведення, а й як нова парадигма ринкової поведінки. Вона передбачає перехід від традиційних моделей ціноутворення до керованих, адаптивних, даноцентричних та гнучких механізмів економічної взаємодії між продавцем і споживачем. У межах цієї парадигми ринкові процеси дедалі більше підлягають алгоритмічному регулюванню, що забезпечує програмований характер прийняття цінових рішень, що орієнтуються на мінливу ринкову кон'юнктуру.

В той же час, нова парадигма ринкової поведінки потребує не лише технологічної адаптації, а й критичного переосмислення меж застосування, принципів справедливості та довіри в цифровому середовищі.

Джерела

1. *Başal, Murat & Saraç, Emel & Özer, Kadir.* (2024). Dynamic Pricing Strategies Using Artificial Intelligence Algorithm. *Open Journal of Applied Sciences*, 14(08), 1963–1978. https://doi.org/10.4236/ojapps.2024.148128
2. *Md Sumon Gazi, Md Rokibul Hasan, Nisha Gurung, & Anik Mitra*. (2024). Ethical Considerations in AI-driven Dynamic Pricing in the USA: Balancing Profit Maximization with Consumer Fairness and Transparency. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 6(2), 100-111. https://doi.org/10.32996/jefas.2024.6.2.8
3. *Ліман В., Іванчук Я., Ярощук Р.* Динамічне ціноутворення в українському інтернет-ритейлі. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2024. Вип. 1, С. 231–236. DOI: https://doi.org/10.31891/2219-9365-2024-77-30

4. *Машляківський М. М.* Напрямки вдосконалення підходів до аналізу та оптимізації ціноутворення за умов динамічного конкурентного ринку. *Modern Economics.* 2025. № 49(2025). С. 154–160. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-21.
5. *Окландер І. М.* Динамічне ціноутворення — прогресивна тенденція цифрового маркетингу. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2023. Вип. 1(90). С. 37–43.

Р. М. ЯКУБА
здобувач другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕДИЧНОЇ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

Медична та фармацевтична освіта є одним із ключових чинників формування ефективної системи охорони здоров'я. У XXI столітті стрімкі науково-технічні зміни, глобалізація, пандемії та зміна профілю захворювань вимагають від фахівців нових знань і навичок. Тому модернізація освітніх підходів набуває особливої актуальності [1].

Компетентнісний підхід передбачає зміщення акценту з накопичення знань на здобуття здатностей до практичного їх застосування. Сучасні освітні програми орієнтуються на формування клінічного мислення, розвиток комунікативних, аналітичних та етичних навичок через симуляційне навчання, клінічні кейси, міждисциплінарні модулі.

Інтеграція цифрових технологій у навчання сприяє гнучкості освітнього процесу. Застосовуються онлайн-платформи, відеолекції, електронні журнали, віртуальні лабораторії, телемедицина. Це підвищує доступність знань та стимулює самостійне навчання [3].

Одним із ефективних напрямків є впровадження дуальної освіти — поєднання теорії з практикою на базі клінік і фармпідприємств. Така модель дозволяє студентам здобути реальні навички й адаптуватися до вимог ринку праці.

Гармонізація з європейськими вимогами (зокрема, WFME) забезпечує академічну мобільність студентів, прозорість дипломів та доступ до міжнародних програм. Вивчення англійської мови стає невід'ємною частиною професійного розвитку.

Безперервний професійний розвиток (БПР) є необхідністю в умовах швидкоплинних змін. Дистанційне навчання, сертифікаційні курси, e-learning та участь у професійних спільнотах дозволяють фахівцям підтримувати свою кваліфікацію на належному рівні [4].

Модернізація фармацевтичної освіти включає розвиток напрямків клінічної фармації, фармакоекономіки, фармаконагляду. Акцент робиться на практичну підготовку, взаємодію з пацієнтами та участь у командному лікувальному процесі.

Державна політика має стимулювати розвиток інфраструктури освітніх закладів, створення симуляційних центрів, оновлення матеріально-технічної бази. Університети потребують більшої автономії в адаптації навчальних програм до сучасних викликів [2].

Модернізація медичної та фармацевтичної освіти є необхідною умовою підготовки фахівців нової генерації. Інтеграція інновацій, адаптація до цифрового середовища, впровадження європейських стандартів — це ключ до побудови якісної, стійкої та ефективної системи охорони здоров'я.

Джерела

1. Всесвітня федерація медичної освіти (WFME). https://wfme.org
2. Національна стратегія розвитку медичної освіти в Україні до 2030 року
3. Болонський процес та його впровадження в Україні. https://mon.gov.ua
4. Сучасні підходи до підготовки лікарів у країнах ЄС. *Науково-практичний журнал "Медична освіта"*. 2021. № 2.
5. Цифрова трансформація в охороні здоров'я України. https://ehealth.gov.ua

О. Р. НЕЧИПОРУК

студент 2 курсу спеціальності
Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
ФКТБП ВНУ імені Лесі Українки

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Постановка проблеми. Цифровізація — це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними [1]. Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для систем управління як у публічному, так і в приватному секторах.

Мета дослідження. Проаналізувати цифровізацію в Україні в умовах повномасштабного вторгнення та охарактеризувати її діяльність.

Складнощі введення цифровізації

• Фрагментарність цифровізації: не всі державні органи були інтегровані в єдину систему.

• Інфраструктурні бар'єри: якісний інтернет не був розповсюджений.

• Кадровий голод у сфері IT в державному секторі.

• Низький рівень кіберзахисту — ще до масштабних кібератак з боку РФ.

• Низький рівень цифрової грамотності серед населення.

Цифровізація в Україні в довоєнні роки (до 2022 р.)

Україна розпочала свій шлях цифровізації у 2015 році, запровадивши систему закупівель Prozorro та портал E-Data, зі значним наголосом на прозорості та фіскальній відповідальності. Ці основоположні ініціативи проклали шлях до ширшого цифрового порядку денного. 2016 рік ознаменувався початком важливих реформ у сфері охорони здоров'я, які зрештою до 2020 року призвели до запровадження електронних медичних карток та електронних направлень до лікаря [2].

У 2019 році стався переломний момент — було створене Міністерство цифрової трансформації. Одним із визначальних моментів у цифровій еволюції України став

запуск додатку Дія та афілійованих сервісів під егідою Дії. Цей багатофункціональний портал революціонізував спосіб взаємодії громадян з урядом, дозволивши українцям зручно та швидко вирішувати різноманітні завдання, зокрема реєструвати місце проживання, оформлювати пенсію, субсидію на оплату комунальних послуг або допомогу по безробіттю [2].

Розвиток цифровізації під час війни в Україні (2022–2025 рр.)

• Прискорена цифрова трансформація

Війна стала каталізатором глибоких змін: цифрові інструменти почали виконувати життєво важливу роль у державному управлінні, безпеці, комунікаціях.

Впровадження цифрових рішень стало не вибором, а необхідністю.

• Ключові напрями розвитку цифровізації

А. Управлінські процеси

Масове впровадження електронного документообігу на всіх рівнях.

Робота держслужбовців онлайн, зокрема з-за кордону або з тимчасово окупованих територій.

Б. Цифрові сервіси для населення

Нові послуги в "Дії": єПідтримка, єВорог, єВідновлення, єДокумент, військові цифрові документи.

Заяви на допомогу ВПО, компенсації за пошкоджене майно, гранти, евакуацію тощо.

Цифрова координація волонтерських і донорських ініціатив.

В. Кібербезпека

Рекордна кількість кібератак від РФ: атаки на держресурси, банки, енергосистеми.

Використання хмарних рішень та резервне копіювання державних баз даних в Європі.

Г. Міжнародна цифрова дипломатія

Україна — перша країна у світі, яка запровадила цифрові документи на офіційному рівні під час війни.

Визнання електронних документів українців у ЄС.

Активна підтримка міжнародних ІТ-компаній, донорів, цифрових партнерств.

Складова успіху введення цифровізації

• Зростання довіри до цифрових інструментів.

• Підвищення цифрової грамотності серед населення та держслужбовців.

• Висока мобілізаційна ефективність цифрових платформ у сфері гуманітарної та оборонної підтримки.

Висновки. Цифровізація в умовах війни стала ключовим елементом національної стійкості. Вона дозволила:

• Забезпечити безперервність державного управління;

• Зберегти ефективну комунікацію з громадянами;

• Підвищити швидкість і якість надання послуг;

• Посилити кіберстійкість.

Такі зміни демонструють стратегічну важливість цифровізації для забезпечення стійкості, підтримки та взаємодії з цифровими системами ЄС в умовах війни й повоєнного відновлення [3].

Джерела

1. Інститут економіки промисловості НАН України. ULR: https://iie.org.ua/ (дата звернення: 13.05.2025).

2. Національний інститут стратегічних досліджень. ULR: https://niss.gov.ua/ (дата звернення:13.05.2025).
3. Kyiv Post. ULR: https://www.kyivpost.com/ (дата звернення:13.05.2025).

Науковий керівник: **Майя Михайлівна Півнюк**

А. А. ТЕЛЕНДІЙ
канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

В. В. СОЛОДУЩЕНКО
здобувач другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ВПЛИВ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УКРАЇНІ

Одним із ключових аспектів реформи стала децентралізація управлінських функцій і делегування більшої автономії керівникам медичних закладів. Зокрема, головні лікарі отримали повноваження впливати на розподіл бюджетних коштів і формувати внутрішню політику установи відповідно до обраної моделі фінансування — чи то пропорційної, де винагорода залежить від кількості пацієнтів, чи рівномірної, за якої фінанси розподіляються порівну між лікарями.

Такі зміни посилили конкуренцію серед медичних працівників, стимулюючи їх до підвищення якості обслуговування та індивідуального підходу до пацієнтів. Унаслідок цього встановлюються нові партнерські відносини між лікарем і пацієнтом, де саме ефективність лікування визначає подальше фінансування закладу. Таким чином, пацієнт фактично виконує роль замовника медичних послуг, що змінює традиційні управлінські парадигми та орієнтує установи на результат.

Ще однією визначальною особливістю реформування стало впровадження автономізації медичних установ. Вказане надало їм змогу самостійно управляти фінансовими потоками, формувати тарифи на послуги відповідно до регіонального попиту та ефективніше розподіляти ресурси. Водночас у рамках реформи запроваджено Єдину електронну систему охорони здоров'я, яка забезпечує прозорість медичного обліку та спрощує комунікацію між пацієнтом і закладом охорони здоров'я [1].

Загалом, медична реформа створила нові умови для стратегічного управління в системі охорони здоров'я, змістила акценти з централізованого адміністрування на автономне прийняття рішень і результативність діяльності. Окреслене вимагає від керівників медичних закладів нових управлінських компетенцій, здатності адаптуватись до динамічних змін і ефективно реалізовувати стратегічні плани розвитку на основі сучасних викликів та потреб населення.

Законодавчо визначено, що фінансування програми медичних гарантій повинно щорічно становити не менше 5 % від валового внутрішнього продукту України. Витрати, передбачені для реалізації вказаній програми, є захищеними статтями державного бюджету, а їх скорочення можливе лише у виняткових випадках, визна-

чених чинним законодавством. У процесі доопрацювання реформи було усунено положення щодо фінансування первинної ланки через механізм субвенцій [2].

Ключовим акцентом медичної реформи стали зміни в організації роботи первинної медичної допомоги, зокрема, діяльність поліклінічних підрозділів та функціонування сімейних лікарів. Громадянам надано можливість самостійно обирати лікаря, якому вони довіряють власне здоров'я та здоров'я своєї родини [4]. Суттєвим спрощенням стала реформа процедури ліцензування лікарської діяльності. Головною метою роботи сімейного лікаря є не бюрократичне навантаження, а забезпечення повноцінного медичного супроводу пацієнта, включаючи видачу довідок і лікарняних листів.

Система оплати праці лікарів ґрунтується на прозорому підході, в якому за розрахунки відповідає Національна служба здоров'я України (далі — НСЗУ) [3]. Окреслене відкриває нові можливості для розвитку приватної практики серед медичних фахівців. Одним з важливих кроків стало поступове впровадження змін у госпітальному секторі медицини. Більшість закладів охорони здоров'я отримали статус автономних установ, що дозволяє їм самостійно розпоряджатися бюджетом та визначати вартість послуг. Крім того, створено електронний реєстр, у якому зберігається вся інформація щодо історії лікування пацієнта.

Реформою передбачено диференціацію медичних послуг за рівнем фінансування на три категорії: повністю безкоштовні, частково оплачувані та платні. З 2020 року визначено перелік послуг, за які пацієнти сплачують самостійно, і тих, що покриваються державою. Додатково громадяни мають можливість оформити поліс добровільного медичного страхування для покриття певних медичних витрат. За умовами реформи, не більше 20 % послуг у межах одного закладу можуть бути платними, з яких до цього списку наразі входять переважно послуги естетичної медицини.

Щодо частково оплачуваних послуг, то механізм передбачає розподіл витрат між пацієнтом і державою. Оплата може здійснюватися через щомісячні страхові внески або безпосередньо за послугу, згідно з державним тарифом. Особливий підхід застосовується до учасників бойових дій — для них повний спектр послуг фінансується державним коштом.

Третя категорія — це повністю безкоштовні послуги, що формують гарантований державний пакет. Він охоплює близько 80 % найпоширеніших випадків звернення громадян: первинну допомогу, реабілітацію, спостереження під час вагітності, невідкладну допомогу та паліативну підтримку. Щорічне оновлення переліку входить до повноважень НСЗУ, а відповідне фінансування виділяється окремим рядком у державному бюджеті.

Беручи до уваги попередній аналіз, можна виокремити як позитивні, так і негативні аспекти реформування медичної сфери, яке на сьогодні активно реалізується і виявляє як свої сильні сторони, так і виклики. Серед основних переваг реформованої моделі охорони здоров'я в Україні — наближення системи надання медичних послуг до європейських стандартів, підвищення прозорості процесів та орієнтація на потреби пацієнта. Завдяки можливості самостійного вибору лікаря незалежно від місця проживання, громадяни здобули більший вплив на якість медичної допомоги. Формується здорова конкуренція серед лікарів і медичних закладів, що стимулює підвищення якості послуг. Відповідно, лікарі з низьким рівнем фахової підготовки або з сумнівною репутацією втрачають популярність серед пацієнтів, що безпосередньо впливає на їхню оплату праці. Таким чином, стимулюється розвиток професійної відповідальності та підвищується легалізація доходів медичних працівників.

Переваги впровадження реформ відчутні й на макрорівні — поліпшення здоров'я громадян зменшує навантаження на державну систему соціального захисту, знижує рівень інвалідності та дозволяє ефективніше використовувати трудовий потенціал. Водночас, частина медичних працівників, які не готові до високих стандартів або не здатні працювати в конкурентному середовищі, виявляють спротив запровадженим змінам. Також порушується проблема малопотужних сільських лікарень, які в умовах нової системи фінансування виявляються економічно невигідними, що ускладнює доступ до медичних послуг для мешканців віддалених територій.

У процесі реалізації реформи виникали перешкоди з боку різних груп інтересів: зокрема адміністративного апарату в медичних закладах, частини лікарів, зацікавлених у збереженні неформальних джерел доходу, представників фармацевтичного бізнесу та академічного середовища, яке традиційно оцінює свою ефективність не за результатами надання допомоги, а за формальними критеріями — такими як кількість захищених дисертацій або обсяг фінансування.

Джерела

1. *Галай В. О.* Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство"*. 2022. Вип. № 6. С. 189–194. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/273738/269079
2. *Шевчук Н. В.* Адміністративно-правове регулювання організації охорони здоров'я на регіональному рівні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2015. 20 с.
3. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. URL: https://ukc.gov.ua/knowdledge/ofitsijnyj-sajt-natsionalnoyi-sluzhby-zdorov-ya-ukrayiny/
4. *Шевчук Р. В.* Проблеми реформування системи охорони здоров'я в сучасній Україні. *Публічне урядування*. 2022. Вип. № 3 (31). С. 95–101. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-13

А. А. ТЕЛЕНДІЙ

канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ РІЗНОГО РІВНЯ

Аналіз ефективності стратегічного управління у медичних закладах різного рівня надання допомоги — первинного, вторинного та третинного — є ключовим для розуміння динаміки реформування системи охорони здоров'я. Кожен із рівнів має свою специфіку управлінських підходів, яка зумовлена обсягом повноважень, типом медичних послуг, рівнем технологічного оснащення, кадровим потенціалом і фінансовими ресурсами. Саме тому оцінювання ефективності стратегічного управління має проводитися з урахуванням контексту функціонування кожного рівня.

Заклади первинної медичної допомоги (далі — ПМД) становлять базову ланку системи охорони здоров'я, оскільки саме вони є першою інституційною точкою взаємодії населення з медичним сервісом. У фокусі діяльності ПМД перебувають профі-

лактика, рання діагностика, диспансерне спостереження та базове лікування. Саме тому стратегічне управління цими установами потребує особливої уваги, адже будь-яка помилка на цьому етапі може зумовити загострення захворювань та надмірне навантаження на вторинну і третинну медичну допомогу.

Одним із ключових чинників ефективності ПМД є адаптивність управлінських рішень до потреб конкретної громади. Вказане передбачає врахування демографічної структури населення, епідеміологічних ризиків, географічної доступності, а також соціально-економічного фону території. Успішні заклади ПМД активно використовують результати моніторингу захворюваності та запитів пацієнтів для коригування стратегічних планів і кадрової політики.

Важливою умовою є грамотне адміністрування договорів із Національною службою здоров'я України, оскільки саме ця інституція здійснює фінансування послуг відповідно до кількості підписаних декларацій та фактично наданих медичних втручань. Неефективне управління контрактами, нерівномірний розподіл пацієнтів між лікарями або відсутність належного планування веде до фінансових втрат та зниження якості обслуговування. Особливе значення для стратегічного розвитку має застосування цифрових технологій. Електронні декларації, системи електронного запису на прийом, дистанційні консультації, цифрові медичні картки значно підвищують ефективність обслуговування [2]. Окреслене дозволяє оптимізувати навантаження на персонал, скоротити черги, підвищити рівень обізнаності пацієнтів та забезпечити безперервність медичного процесу.

Не менш важливим елементом стратегічного управління ПМД є формування довіри до лікаря загальної практики. Саме сімейний лікар стає провідником пацієнта в системі охорони здоров'я, тому стратегія повинна передбачати підтримку безперервного професійного розвитку медперсоналу, комунікаційне навчання, формування пацієнтоорієнтованої культури сервісу [3].

В свою чергу, на вторинному рівні системи охорони здоров'я, який охоплює спеціалізовану медичну допомогу, функціонування закладів набуває значно складнішої організаційної структури, що вимагає від керівництва ґрунтовного стратегічного бачення. Специфіка цього рівня полягає у багатопрофільності медичних установ, наявності численних спеціалізованих відділень, клініко-діагностичних служб, лабораторій, а також у необхідності координувати діяльність великої кількості медичного персоналу з різними рівнями підготовки.

У цьому контексті стратегічне управління спрямоване насамперед на забезпечення високих стандартів медичної допомоги, адаптованих до клінічних протоколів і доказової медицини. Важливу роль відіграє оновлення технічного оснащення, модернізація медичного обладнання, що є запорукою своєчасної діагностики та лікування складних патологій. Однак для ефективного впровадження нових технологій необхідна системна підготовка персоналу, а також створення умов для безперервної медичної освіти та професійного зростання фахівців.

Ключовими факторами успішного управління на цьому рівні є [1]:

- ефективна логістика медичних ресурсів, включаючи лікарські засоби, витратні матеріали, обладнання та кадровий потенціал;
- налагоджені внутрішні інформаційні потоки, що забезпечують оперативність прийняття рішень;
- управління клінічними ризиками, передбачаючи створення систем раннього виявлення ускладнень;
- взаємодія з первинною ланкою, що забезпечує безперервність лікувально-діагностичного процесу;

- моніторинг якості медичних послуг, який базується на показниках результативності та задоволеності пацієнтів.

Особливістю стратегічного управління у закладах третинного рівня є орієнтація не лише на медичний результат, але й на наукову конкурентоспроможність, інтеграцію до міжнародних дослідницьких ініціатив, участь у транснаціональних проєктах і залучення грантового фінансування. Такі установи часто мають багаторівневу організаційну структуру, що вимагає високого рівня управлінської компетентності від керівництва, а також здатності ефективно координувати внутрішні підрозділи.

Важливою складовою стратегічного управління на цьому рівні є розвиток академічних зв'язків із вищими навчальними закладами, забезпечення кадрової тяглості та надання можливостей для підвищення кваліфікації персоналу. Через систематичну участь у підготовці лікарів, медсестер і науковців, третинний рівень виконує також освітньо-методичну функцію, сприяючи оновленню знань і формуванню нового покоління фахівців.

Джерела

1. *Глизнер С. В.* Поняття, типи та причини запровадження децентралізації в Україні. *Науковий журнал "Політикус"*. 2019. Вип. 1. С. 36–40.
2. *Мельник А.* Трансформаційна модель ринку охорони здоров'я в Україні в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки*. 2022. Вип. № 2. С. 111–127.
3. *Ярош Н. П., Лупей-Ткач С. І.* Сучасний стан, проблеми стандартизації медичної допомоги та шляхи їх вирішення в умовах реформування системи охорони здоров'я України. *Україна. Здоров'я нації*. 2012. № 1(21). С. 95–100.

А. А. ТЕЛЕНДІЙ

канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

Н. М. ДАНИЛЮК

здобувачка другого (магістерського) рівня освіти Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ УСТАНОВАМИ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У багатьох країнах світу стратегічне управління медичними установами є ключовим інструментом забезпечення ефективності, стійкості й адаптивності системи охорони здоров'я до змін середовища. Зокрема, досвід таких країн, як Німеччина, Франція, Польща, Швеція, Велика Британія, Канада, Японія, США, Сінгапур, Нідерланди та Італія, демонструє різноманітні підходи до стратегічного планування, управлінських інновацій, цифрової трансформації та контролю якості в медичних закладах, які можуть бути корисними для вивчення та поступового впровадження в Україні.

У Німеччині стратегічне управління в галузі охорони здоров'я ґрунтується на принципі балансу між державним регулюванням і самостійністю медичних закладів. Система охорони здоров'я країни організована за принципом соціального страхування, де основну роль відіграють страхові фонди, які фінансують лікування через контракти з лікарнями. У той же час держава зберігає за собою право встановлювати загальні рамки політики охорони здоров'я, визначати стратегічні пріоритети та контролювати якість послуг.

Ключовим інструментом стратегічного управління є впроваджена модель діагностично-споріднених груп (Diagnosis Related Groups, DRG). Дана система дозволяє класифікувати госпіталізованих пацієнтів на підставі діагнозу, складності лікування, необхідних процедур та ресурсів. Залежно від категорії DRG, лікарні отримують фіксовану суму за лікування кожного випадку. Такий підхід стимулює медичні установи до більш ефективного використання ресурсів, скорочення тривалості госпіталізації та уникнення зайвих витрат [1].

Перевагою DRG-системи є її прозорість і здатність формувати обґрунтовану фінансову модель, що орієнтована на результат, а не лише на обсяг послуг. Вказане сприяє підвищенню якості медичного обслуговування, оскільки лікарні зацікавлені в ефективному лікуванні пацієнтів без зловживання стаціонарним перебуванням. Більше того, фіксовані тарифи DRG сприяють конкуренції між закладами охорони здоров'я, що змушує їх впроваджувати інноваційні рішення й оптимізувати робочі процеси. Німецька модель також передбачає активне залучення лікарень до процесів стратегічного планування, моніторингу результативності та оцінки ефективності. Лікарні зобов'язані звітувати про свої фінансові показники, якість лікування та рівень задоволеності пацієнтів. Окреслене забезпечує високий рівень прозорості й підзвітності як для держави, так і для суспільства.

Система безперервного професійного розвитку медичних працівників є ще одним стратегічним чинником успішного функціонування німецької моделі. Держава підтримує кваліфікаційне зростання лікарів, медсестер, управлінців через систему ліцензування, акредитації та сертифікації. Результати діяльності закладів охорони здоров'я публікуються у відкритому доступі, що дозволяє громадськості брати участь у формуванні політики та обирати медичні установи на основі об'єктивної інформації [2].

Досвід Німеччини має високу практичну цінність для України, особливо в умовах реформування національної системи охорони здоров'я. Запровадження елементів DRG-моделі дозволило б створити прозору систему фінансування, яка орієнтується не на кількість відвідувань, а на реальні потреби пацієнта та ефективність лікування. Такий підхід може значно підвищити мотивацію українських медичних закладів до впровадження інновацій, оптимізації ресурсів і підвищення якості медичних послуг. Крім того, досвід Німеччини у сфері професійного розвитку персоналу та відкритості результатів діяльності може стати важливою підвалиною для побудови довіри в українському суспільстві й підсилення управлінської спроможності медичних установ.

Джерела

1. *Барзилович А. Д.* Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.134
2. *Долгіх М. В.* Модернізація управління системою охорони здоров'я: теоретичний аспект. Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (22 листоп. 2019 р.) за заг. ред. О. І. Пархоменко-Куцевіл. К.: МАУП, 2019. С. 26–30.

А. А. ТЕЛЕНДІЙ
канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

А. О. ВОЛКОВА
здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я

У межах публічного управління екстрена допомога виконує функцію першого реагування, і саме на цій ланці найбільш відчутними стають системні переваги або недоліки управлінських рішень, фінансових моделей, кадрової політики та інституційної спроможності. Її ефективність напряму залежить від злагодженості між рівнями влади, регіональних і центральних органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, служб безпеки, транспорту, зв'язку та медичних закладів різної спеціалізації.

В умовах сучасних викликів — війни, масштабної внутрішньої міграції, деструкції інфраструктури — екстрена допомога стає ключовим елементом кризової стійкості системи охорони здоров'я, що потребує не лише технічного забезпечення, а й гнучкого, проактивного публічного управління.

В умовах сучасних викликів — пандемій, воєнного стану, техногенних катастроф, масштабних аварій та стихійних лих — роль екстреної медичної допомоги набула не лише оперативного, а й стратегічного значення. Вона перетворилася з технічної служби швидкого реагування на ключову ланку медичної безпеки держави, яка виконує роль буфера між кризовою подією та розгортанням повноцінної медичної допомоги [1]. Результативність її дій впливає не лише на виживання пацієнтів, а й на довіру суспільства до здатності держави діяти швидко, скоординовано та ефективно в умовах загрози.

У цьому контексті екстрена допомога виступає індикатором функціональності всієї системи охорони здоров'я. Вона першою реагує на системні слабкості — нестачу кадрів, логістичні розриви, технічну неготовність, відсутність алгоритмів взаємодії. Ефективна ЕМД може компенсувати частину цих проблем через мобільність і професіоналізм, проте тривала експлуатація без належної управлінської підтримки призводить до виснаження системи. Відтак, її діяльність має розглядатися не як окремий функціональний блок, а як стрижень екосистеми невідкладної допомоги, що охоплює первинну, спеціалізовану, транспортну та реабілітаційну підтримку [2]. Для публічного управління це означає потребу в системному, а не фрагментарному підході до розвитку та регулювання сфери ЕМД. Замість розподілу повноважень на формальному рівні, слід впроваджувати інтегровані політики, де екстрена допомога враховується на кожному рівні прийняття рішень — від національного стратегічного планування до місцевого бюджетування, розподілу техніки, забезпечення пального, розміщення бригад та підготовки персоналу.

Крім того, в умовах гібридних загроз, характерних для України під час воєнного конфлікту, ЕМД потребує особливого управлінського статусу — як частини інфраструктури безпеки, що вимагає спільного фінансування, кризового резервування ресурсів і міжгалузевої координації. Вона має бути включена до механізмів цивільного захисту, територіальної оборони, планів евакуації населення, медичної логістики в тилу та на передовій. Отже, реформування ЕМД повинно передбачати не лише клінічну модернізацію, а й управлінське переосмислення її місця в національній безпековій доктрині.

Особливістю екстреної медичної допомоги як об'єкта публічного управління є її висока залежність від багаторівневої міжвідомчої взаємодії. ЕМД не може функціонувати ізольовано в межах лише медичної галузі, оскільки її ефективність забезпечується координованою роботою з системами цивільного захисту, Національною поліцією, Державною службою з надзвичайних ситуацій, силами територіальної оборони, а також органами місцевого самоврядування і транспортної інфраструктури. Така широка інтегрованість робить ЕМД унікальною в управлінському плані — її ефективне функціонування вимагає не лише клінічних протоколів, а й узгоджених адміністративних рішень, міжгалузевої комунікації та спільного бюджетного планування.

Джерела

1. *Барзилович А. Д.* Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Вип. № 2. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7011&i=20
2. Медико-соціальні засади публічного врядування у сфері охорони здоров'я : монографія / за заг. ред. М. М. Білинської, Н. О. Басюк, О. Д. Фірсової. Київ : НАДУ, 2018. 416 с.

А. А. ТЕЛЕНДІЙ

канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

К. О. БОГДАНОВА

здобувачка другого (магістерського) рівня освіти Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

СУЧАСНИЙ СТАН ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

Особливої уваги в контексті реформування заслуговує процес автономізації державних і комунальних закладів охорони здоров'я, який став ключовим кроком у зміні управлінської парадигми. Автономізація передбачає переведення закладів із статусу бюджетних установ у статус комунальних некомерційних підприємств (далі — КНП), що дозволило їм отримати значно ширші повноваження в прийнятті господарських і фінансових рішень. Така трансформація дала можливість медичним закладам самостійно розпоряджатися коштами, офіційно отримувати дохід від

НСЗУ, вести переговори з постачальниками послуг, розширювати спектр надання медичної допомоги та впроваджувати інновації, не очікуючи централізованих розпоряджень [1].

Одним із ключових здобутків цього процесу стало право закладів укладати безпосередні договори з Національною службою здоров'я України, що виконує функції національного замовника медичних послуг. Укладення контрактів із НСЗУ на основі чітких пакетів медичних послуг і встановлених тарифів стало інструментом формування прозорих фінансових взаємовідносин. Водночас даний механізм потребує від керівництва лікарень не лише ретельного дотримання умов договору, а й здатності забезпечити належний рівень якості обслуговування, оскільки лише в такому разі можливе стабільне фінансування.

У зв'язку з цим, роль управлінського персоналу суттєво зросла. Віднині від стратегічного мислення, фінансової грамотності, здатності до антикризового планування та управління персоналом значною мірою залежить ефективність функціонування медичного закладу. Керівник медичної установи більше не є виключно адміністратором процесів — він стає лідером змін, стратегом і носієм нової управлінської культури, зорієнтованої на результат, ефективність і соціальну відповідальність.

У підсумку, автономізація стала інституційною основою для формування гнучких управлінських структур, які здатні оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, змінювати стратегії відповідно до потреб пацієнтів і впроваджувати сучасні моделі організації медичних послуг. Усе вказане створює передумови для подальшої динамічної модернізації системи охорони здоров'я на основі принципів стратегічного управління.

Водночас актуальним викликом для системи охорони здоров'я в Україні залишається значна нерівномірність розвитку медичної інфраструктури, що виявляється у територіальній диспропорції ресурсів, технологій і кадрового потенціалу. Найбільш вразливою ланкою виступають заклади охорони здоров'я, розташовані в сільській місцевості та віддалених територіальних громадах. Багато з них функціонують у складних умовах, які унеможливлюють належний рівень медичного обслуговування через хронічну нестачу кваліфікованого персоналу, застарілу матеріально-технічну базу, обмежений доступ до сучасних діагностичних засобів та лікарських засобів.

Крім того, ці заклади часто стикаються з труднощами в адаптації до нових моделей управління та фінансування, оскільки не мають достатнього організаційного ресурсу для виконання всіх вимог, пов'язаних із автономізацією, цифровізацією і звітністю перед НСЗУ. Проблема кадрового дефіциту набуває особливої гостроти у контексті старіння лікарської аудиторії, низького рівня мотивації молодих фахівців працювати в сільських амбулаторіях та відсутності належних умов для проживання й професійного розвитку в регіонах [2]. Разом з тим, важливою сферою, що потребує системної модернізації, є розвиток цифрової інфраструктури та впровадження телемедицини, яка здатна стати ефективним інструментом подолання географічних бар'єрів у наданні медичних послуг. Проте в багатьох населених пунктах досі бракує швидкісного інтернету, комп'ютеризованих робочих місць та належного технічного забезпечення для проведення дистанційних консультацій.

Джерела

1. *Горобець Н. О., Троян О. А., Страшок Є. В.* Поняття децентралізації публічної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 5. С. 149–152.
2. *Криничко Л.* Етапи реформування системи охорони здоров'я в незалежній Україні. *Літопис Волині*. 2021. Вип. 22. С. 104–111. URL: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2020.22.17

Г. О. КУЗЬМЕНКО
PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

А. А. ТЕЛЕНДІЙ
канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

СТРАТЕГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСТРЕНОЮ МЕДИЧНОЮ ДОПОМОГОЮ

Необхідним напрямом стратегічного оновлення є вдосконалення організаційної структури центрів екстреної медичної допомоги на регіональному рівні, що має відповідати сучасним викликам, характеру розселення населення та зміненим умовам безпеки. У зв'язку з цим доцільно впровадити модель укрупнених оперативно-диспетчерських центрів, які обслуговуватимуть не окремі громади, а декілька адміністративно-територіальних одиниць одночасно. Така модель дозволяє підвищити рівень централізації управлінських рішень без втрати швидкості реагування, особливо у випадках, коли на окрему громаду припадає недостатня кількість ресурсів — бригад, техніки, фахівців [1].

За рахунок оптимізації розподілу викликів, спільного використання персоналу та транспорту, можна значно зменшити дисбаланс у навантаженні, знизити ризик збоїв та підвищити рівень доступності медичної допомоги в сільських і віддалених районах.

Сучасна організація диспетчеризації має передбачати використання цифрових технологій, включаючи системи автоматизованого розподілу викликів, GPS-моніторинг, аналітику в реальному часі, що дозволяє визначити найближчу вільну бригаду, оцінити ситуаційне навантаження, спрогнозувати час доїзду з урахуванням дорожньої обстановки. Такий підхід знижує ручну залежність від операторів, прискорює реакцію та дозволяє в умовах обмежених ресурсів діяти ефективніше. Важливим також є перехід до єдиного стандарту диспетчерського обслуговування, за якого всі громади регіону користуються однією логістичною моделлю реагування, що забезпечує рівномірне покриття територій, уникнення дублювань та зменшення "мертвих зон" — районів, що фактично залишаються без швидкого доступу до медичних бригад через організаційні розриви між адміністративними межами.

Окремого стратегічного підходу вимагає адаптація служби ЕМД до тривалої війни та повоєнного відновлення, що вимагає не тільки оперативних, а й гуманітарних рішень. По-перше, йдеться про оптимізацію логістики в умовах пошкоджених доріг, переміщеного населення та обмеженого ресурсу, зокрема шляхом створення запасних маршрутів, автономних пунктів стабілізації, евакуаційних коридорів. По-друге, надзвичайно актуальним є забезпечення безперервності роботи служби в умовах бойових дій або регулярних ракетних обстрілів, що передбачає не лише резервування інфраструктури, а й фізичну безпеку персоналу — наявність укриттів, броньованих реанімобілів, спорядження, захисних костюмів.

Крім того, в умовах повоєнного періоду надзвичайно важливою стає реінтеграція ветеранів-медиків, які мають цінний бойовий досвід, але потребують підтримки для повернення до цивільної системи охорони здоров'я. Вказане потребує створення програм психологічної реабілітації, професійної перепідготовки, збереження мотивації до роботи. Також необхідно запровадити систему психологічної підтримки та супервізії для всіх працівників служби ЕМД, особливо тих, хто працює в умовах підвищеного ризику, постійного стресу, втрат колег або масових поранень [2]. Формування культури психологічної стійкості, кризового супроводу та профілактики вигорання має стати складовою кадрової політики.

В цілому, організаційне оновлення ЦЕМД повинно поєднувати технологічні рішення, адміністративну ефективність та гуманітарну чутливість, створюючи адаптивну та стійку інституцію, здатну ефективно функціонувати в умовах як миру, так і тривалого збройного конфлікту. Для узагальнення ключових напрямів стратегічного оновлення системи управління екстреною медичною допомогою, у таблиці нижче подано основні орієнтири та їх коротку характеристику.

Стратегічні та організаційні орієнтири вдосконалення системи управління ЕМД

№	Стратегічний напрям	Коротка характеристика
1	Розробка державної стратегії розвитку ЕМД.	Формування єдиного бачення цілей, завдань, фінансування та стандартів розвитку служби ЕМД.
2	Розмежування повноважень між рівнями влади.	Чіткий поділ відповідальності між центральною, регіональною та місцевою владою для уникнення дублювання функцій.
3	Створення системи міжвідомчої координації.	Запровадження національного координаційного центру для синхронізації дій між МОЗ, ДСНС, Нацполіцією, НСЗУ та іншими структурами.
4	Впровадження кризового планування та управління ризиками.	Розробка типових планів дій, сценарного моделювання та підготовка резервів.
5	Оптимізація регіональної організації ЦЕМД.	Укрупнення диспетчерських центрів, застосування автоматизованих систем розподілу викликів.
6	Адаптація системи ЕМД до умов війни та повоєнного періоду.	Формування мобільних команд, захист персоналу, створення умов для безперервного надання допомоги в умовах бойових дій.

Таким чином, стратегічне оновлення системи управління екстреною медичною допомогою потребує не лише окремих тактичних рішень або реагування на наявні виклики, а глибокої трансформації управлінської парадигми. Йдеться про перегляд всієї організаційної моделі — від структури диспетчеризації до механізмів міжвідомчої взаємодії, від кадрової політики до стратегічного планування в умовах кризи. ЕМД повинна розглядатися не як допоміжна підсистема охорони здоров'я, а як повноцінна частина національної безпекової архітектури, яка діє на випередження, демонструє швидку адаптивність і гарантує громадянам своєчасний доступ до допомоги незалежно від місця проживання чи зовнішніх обставин. Реалізація цього стратегічного курсу вимагає єдиної державної політики, в якій буде закріплено чітке бачення розвитку служби ЕМД, підкріплене нормативно-правовими, фінансовими та кадровими рішеннями. Успішне реформування передбачає інтеграцію цифрових рішень, розвиток мобільної логістики, підвищення психологічної та професійної стійкості персоналу, а також створення інституційної спроможності діяти у складних умовах, зокрема під час війни. У підсумку це дозволить зробити систему ЕМД

сучасною, мобільною, стійкою та ефективною службою оперативного реагування, що зможе відповідати стандартам доступності, якості та безпеки в усіх регіонах України.

Джерела

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія / за наук. ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль: Крок, 2020. 560 с.
2. *Рудакова Л. О., Михальчук В. М.* Децентралізація управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні (на прикладі київської області). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. № 8. С. 105–112. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/19.pdf

В. В. ЗДОЛЬНИК

аспірант,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Перехід до стратегії зростання нині потребує активізації інноваційної діяльності, інтеграції виробничих, наукових та комерційних структур та залучення інвестицій, а також створення умов, що сприяють інноваційному процесу.

Конкурентоспроможність продукції підприємства безпосередньо залежить від досконалості та гнучкості інноваційного розвитку. Визначено, і це підтверджується практикою, що у періоді довгих хвиль понад десять років відбувається зміна пасивної частини капіталу, а й за цикли протяжністю 7–10 років відбувається заміна активної частини капіталу, й у період коротких хвиль 3–3,5 року відбуваються ринкові кон'юнктурні зміни за видами продукції [1].

Звідси випливає, що підприємства та організації, що вписуються в цикли (фази) технологічних укладів мають суттєві конкурентні переваги, що підтверджується досвідом промислово розвинених країн, що переходять від четвертого–п'ятого технологічного укладу, до нового — інформаційного.

Прийняті е нашій країні завдання інноваційного розвитку на концепціях, програмах та інших нормативних актах більше відповідають розширеному діапазону поняття інноваційної діяльності. Таким чином, інноваційна діяльність включає процеси розробки інновацій, реалізацію результатів закінчених наукових досліджень та розробок, інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, у новий чи вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження та розробки [2]. Із дослідження видно, що метою державної інноваційної політики у перспективі є створення умов для сталого економічного зростання виробництва, виходу інноваційної конкурентоспроможної продукції на внутрішній та зовнішній ринки. А для цього державою практично створюються всі необхідні передумови (правові, організаційні, податкові тощо). Тому промисловим підприємствам у відповідність до державної політики необхідно визначити власну стратегію інноваційного шляху

розвитку: нарощування, запозичення або перенесення. Для вибору з них конкретної стратегії підприємству слід орієнтуватися в характеристиках інновацій, які мають бути відображені в їхньому класифікаторі.

Запропоновані характерні ознаки класифікації інновацій на вибір стратегії розвитку підприємства, спрямовані на підвищення ефективності їх використання. Хоча скористатися ефективними стратегіями можуть в повному обсязі, лише підприємства здатні до сприйняття, мають інноваційний виробничий потенціал, що включає: трудовий потенціал, потенціал засобів виробництва, інформаційний тощо.

Серед усіх компонентів виробничого потенціалу найбільшу складність у підготовці до сприйняття інновацій представляють кадри, зокрема інженери та інші фахівці, включаючи керівників. Тому у сфері інновацій кадри вимагають постійної та всебічної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації протягом усього періоду роботи, щоб були здатні ефективно виконувати свою роботу.

Gропонується методика оцінки придатності працівників, що ґрунтується на наступних показниках: освіта, стаж роботи, організаційний досвід, ступінь науково-професійної підготовленості, наукова продуктивність, наявність нагород та заохочень, здатність до колективної роботи, суспільно-політична активність. У методиці передбачено встановлення ваг (значущості) показників у загальній сукупності та коефіцієнтів за обраними показниками у кожній групі категорій працюючих. Отримані оцінки в балах за показниками та за категоріями працівників підсумовуються, і динаміка зміни цих сум характеризує інноваційний кадровий потенціал підприємства.

Підтверджено, що у складі життєвого циклу інновації зазвичай виділяють сім етапів діяльності: базові дослідження; прикладні наукові дослідження; науково-технічні; експериментальні розробки; виробництво та комерціалізація; продаж, експлуатація та сервіс; завершення (згортання виробництва). Дослідження показало, що існує певна залежність між потребою у грошових коштах, рівнями ризиків та ймовірністю отримання інвестицій. Найменша ймовірність отримання інвестицій у період, коли потреба в них найбільша (досвідчене виробництво), коли інновації ще не набули статусу "інвестиційної привабливості".

У цей час державна і з боку інвестиційних, інноваційних фондів підтримка відіграє провідну роль. Традиції та форми фінансування інноваційної діяльності, прийняті у вітчизняній та світовій практиці систематизуються для практичного використання з урахуванням їх переваг та складностей використання. В галузі оцінки якості проектів (програм), що намічаються до державного та комерційного фінансування системною є їх сертифікація. Сертифікація може визначити розмір зовнішньої державної та недержавної підтримки.

Джерела

1. *Ястремська О. М., Демченко Г. В.* Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с.
2. *Віннікова І. І.* Аналіз інноваційної активності промислових підприємств.

Г. О. КУЗЬМЕНКО
PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

І. В. НАЗАРЕНКО
здобувачка другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ПІДВИЩЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ТА ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Підвищення доступності та якості медичних послуг у контексті децентралізації вимагає комплексного підходу, що поєднує інституційні, управлінські, кадрові, фінансові та інфраструктурні рішення. З огляду на розширення повноважень територіальних громад, саме на місцевому рівні формується первинна відповідальність за організацію медичної допомоги. Проте для того, щоб передані функції трансформувалися у реальні зміни для населення, необхідно створити умови, за яких громади зможуть не лише адмініструвати галузь, а й розвивати її системно, керуючись потребами людей і сучасними підходами до управління.

Однією з першочергових рекомендацій є впровадження механізмів регіонального вирівнювання доступу до медичних послуг, особливо в сільських і віддалених громадах, які найчастіше залишаються поза увагою через низьку щільність населення або економічну нерентабельність. Ідеться не лише про розширення мережі закладів, а про забезпечення функціональної присутності медичних сервісів через [1]:

- мобільні амбулаторії;
- телемедичні консультації;
- міжмуніципальну кооперацію в обслуговуванні територій;
- стимулювання фахівців до роботи в сільській місцевості шляхом пільг, надбавок, житлових програм.

Паралельно із цим, доцільним є встановлення мінімальних стандартів якості медичних послуг на рівні громади, які б охоплювали не лише технічне оснащення чи кількість ставок, а й такі аспекти, як час очікування, доступність лікарів різних спеціальностей, зручність маршруту пацієнта, рівень інформованості населення. Такі стандарти мають розроблятися із залученням самих громад, медичних працівників, а також громадських організацій, що дозволить врахувати реальні потреби та специфіку кожної території.

Особливої уваги заслуговує якість комунікації між рівнями медичної допомоги. Часто саме слабка координація між первинною, вторинною та третинною ланками призводить до втрати пацієнта в системі, дублювання послуг або їх взагалі відсутності.

Тому необхідно рекомендувати:

- створення локальних маршрутів пацієнта;
- електронну інтеграцію між медичними установами;
- єдиний механізм обліку направлень, результатів діагностики та лікування;
- міжрегіональні протоколи реагування у випадках надзвичайних ситуацій.

Крім того, ефективним інструментом підвищення якості є залучення громади до оцінки медичних послуг, зокрема через регулярні соціологічні опитування, роботу пацієнтських рад, публічні звіти закладів охорони здоров'я. Вказане дозволяє не лише виявити слабкі сторони системи, а й формує культуру зворотного зв'язку, що є підґрунтям для підзвітності, довіри й легітимності управлінських рішень.

Варто також відзначити важливість персоналізованого підходу до розробки місцевих програм охорони здоров'я. Йдеться про перехід від універсальних шаблонів до стратегій, що враховують епідеміологічні показники, структуру захворюваності, соціально-економічні особливості й навіть екологічні ризики кожної окремої громади. Такі програми мають передбачати не лише лікувальні, а й профілактичні та освітні заходи, що формують нову медичну культуру [2].

Джерела

1. *Дерун Т. М.* Перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. Вип. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/39.pdf
2. *Карлаш В. В.* Державне регулювання сучасним станом охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. Вип. № 1. С. 161. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/28.pdf

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

О. І. ГУЗ

здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ НА РІВНІ ГРОМАД

Формування ефективної системи управління медичною допомогою на рівні територіальних громад вимагає комплексного та системного підходу, в якому пріоритетним є не лише оперативне реагування на поточні виклики, а й наявність стратегічного бачення розвитку галузі. Таке бачення повинно враховувати не лише короткострокові завдання, а й довгострокові пріоритети, що базуються на глибокому аналізі стану здоров'я населення, демографічних прогнозах, соціально-економічних тенденціях і наявних ресурсах. Відповідно, мова йде про необхідність формування управлінської моделі, в основі якої — інституційна спроможність, кадровий професіоналізм і фінансова стабільність.

Одним із базових чинників стійкості та ефективності медичної системи на місцевому рівні є кадрова політика, яка має бути спрямована не лише на заповнення вакантних посад медичних працівників, а й на формування професійного управлінського середовища [1].

У сучасних умовах громади потребують фахівців нового типу — менеджерів охорони здоров'я, здатних орієнтуватися у складній нормативно-фінансовій базі, аналізувати показники ефективності, застосовувати цифрові інструменти управління, виявляти ризики, прогнозувати потреби населення та будувати комунікацію з різними соціальними групами.

Для цього недостатньо лише залучати кадри "з ринку"; потрібна системна перепідготовка та розвиток локального управлінського потенціалу. Доцільним є створення регіональних центрів підвищення кваліфікації, які [2]:

- забезпечуватимуть навчання для керівників комунальних некомерційних підприємств;
- організовуватимуть тренінги з кризового менеджменту, цифрової трансформації, аналітики у сфері охорони здоров'я;
- взаємодіятимуть із міжнародними партнерами (наприклад, ВООЗ, USAID, GIZ), що сприятиме імплементації кращих практик.

Такі центри можуть функціонувати у форматі партнерства з профільними університетами та громадськими ініціативами, забезпечуючи не лише підвищення формальної кваліфікації, а й впровадження нової управлінської культури, орієнтованої на результат, прозорість і соціальну відповідальність.

Інвестиції у людський капітал у сфері медичного управління мають розглядатися як довгостроковий пріоритет місцевої політики. У контексті воєнного часу та майбутнього післявоєнного відновлення саме компетентні керівники зможуть швидко ухвалювати рішення, мобілізовувати ресурси, координувати допомогу та налагоджувати партнерства. Від їхньої здатності діяти гнучко, обґрунтовано й адаптивно залежить стійкість медичної інфраструктури громади до криз і викликів.

Загалом, кадрова політика в галузі охорони здоров'я не може обмежуватися лише кількісними показниками — вона має бути трансформована в інтелектуальну стратегію розвитку, де акцент робиться на якість управління, професіоналізацію керівників і послідовне оновлення управлінських підходів.

Ще одним стратегічним напрямом розвитку управління в медичній сфері на рівні громад є публічно-приватне партнерство (далі — ППП), яке відкриває додаткові можливості для модернізації інфраструктури, розширення спектра послуг і впровадження інноваційних технологій. У межах ППП громади можуть не лише делегувати окремі функції, а й виступати замовниками, співвласниками або співінвесторами проєктів, у яких приватні оператори здійснюють будівництво, реконструкцію, оснащення або адміністрування медичних закладів [3]. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання бюджетних коштів і підвищити ефективність обслуговування без прямого навантаження на місцеві ресурси.

Джерела

1. *Логвиненко Б. О.* Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: зовнішня та внутрішня організаційні складові. *Порівняльно-аналітичне право*. 2017. Вип. № 5. С. 233–235. URL: https://pap-journal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/5_2017.pdf#page=233
2. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія / за наук. ред. М. М. Шкільняка, Т. Л. Желюк. Тернопіль: Крок, 2020. 560 с.
3. *Сенюк Ю. І., Надюк З. О.* Сучасна державна політика у сфері охорони здоров'я: аналіз реформування системи. *Право та державне управління*. 2020. № 2. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/34.pdf.

А. С. СЛОБОДЕНЮК
аспірант ННІП МАУП

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

В умовах глобальних викликів, таких як війна, пандемії, кліматичні зміни чи економічні кризи роль інноваційних бізнес-моделей у контексті забезпечення національної стійкості значно зростає. Актуальності набуває дослідження здатності держави до адаптації та відновлення. Особливо це стосується таких аспектів національної стійкості як економічна стабільність, енергетична безпека, продовольча автономність, соціальна згуртованість, технологічна незалежність.

Інноваційні бізнес-моделі — це не лише про прибуток, а й про створення цінності для суспільства та держави. Вони можуть посилити національну стійкість через циркулярну економіку, децентралізовані енергетичні моделі, агротехнології та продовольчу безпеку, соціальне підприємництво, цифрову трансформацію, кооперативні та платформені моделі (табл.).

Інноваційні бізнес-моделі, що посилюють національну стійкість

Інноваційна бізнес-модель	Механізм забезпечення
Циркулярна економіка	- Переробка, повторне використання та зменшення відходів. - Зниження залежності від імпорту ресурсів.
Децентралізовані енергетичні моделі	- Власні сонячні та вітрові електростанції. - Енергетична автономія для громад та підприємств.
Агротехнології та продовольча безпека	- Вертикальні ферми, гідропоніка. - Локальне вирощування їжі навіть у містах.
Соціальне підприємництво	- Бізнеси, що вирішують соціальні проблеми: зайнятість ветеранів, інтеграція ВПО, підтримка малозахищених верств.
Цифрова трансформація	- Онлайн-сервіси, штучний інтелект, big data – для ефективного управління ресурсами та реагування на кризи.
Кооперативні та платформені моделі	- Шерінгова економіка, - краудфандинг, - цифрові платформи, які підтримують мобілізацію спільнот

В Україні прикладами впровадження інноваційних бізнес моделей, які забезпечують національну стійкість є діяльність Diia.City, Veteran Hub, Good Bread From Good People. Diia.City — це спеціальний правовий режим, запроваджений в Україні для підтримки та розвитку IT-індустрії. Його мета — створити сприятливі умови для ведення бізнесу, залучення інвестицій та розвитку інноваційних технологій. Однією з ключових переваг Diia.City є можливість вибору між двома системами оподаткування: стандартним податком на прибуток у розмірі 18 % або податком на виведений капітал за ставкою 9 %. Це дозволяє компаніям оптимізувати свої податкові зобов'язання залежно від бізнес-моделі та фінансових стратегій. Для працівників та гіг-спеціалістів, які співпрацюють з резидентами Diia.City, передбачено знижену ставку податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) — 5 %, а також сплату єдиного соціального

внеску (ЄСВ) у розмірі 22 % від мінімальної заробітної плати. Такі умови сприяють легалізації трудових відносин та забезпечують соціальні гарантії для працівників. Diia.City також пропонує гнучкі форми співпраці, які поєднують переваги фрілансу з соціальними гарантіями, такими як оплачувані відпустки та лікарняні. Це дозволяє компаніям залучати талановитих фахівців на гнучких умовах, що відповідають сучасним тенденціям ринку праці. Для отримання статусу резидента Diia.City компанія повинна відповідати певним критеріям, зокрема мати основну діяльність у сфері інформаційних технологій, забезпечувати середню заробітну плату працівників не менше 1200 євро та мати щонайменше 9 гіг-спеціалістів. Крім того, компанія повинна забезпечити, щоб не менше 90 % її доходів надходили від кваліфікованої діяльності протягом перших трьох місяців після набуття статусу резидента [1].

У період воєнного стану в Україні умови для резидентів Diia.City були спрощені. Зокрема, компанії не позбавляються статусу резидента, навіть якщо тимчасово не відповідають окремим критеріям, таким як кількість працівників або рівень заробітної плати. Це дозволяє бізнесу зберігати стабільність та продовжувати діяльність у складних умовах. Diia.City є важливим кроком у розвитку цифрової економіки України, сприяючи створенню прозорого та сприятливого середовища для IT-бізнесу та інновацій [2].

Veteran Hub — це українська організація, яка надає комплексну підтримку ветеранам, військовослужбовцям та їхнім родинам, сприяючи їхній реінтеграції у цивільне життя. Заснована у 2018 році за ініціативи ГО "Побратими" [3]. Основними напрями діяльності Veteran Hub є юридична підтримка: фахівці надають консультації з питань оформлення статусів, отримання виплат та інших правових аспектів, пов'язаних із військовою службою та поверненням до цивільного життя; психологічна допомога: психологи та кейс-менеджери працюють з ветеранами та їхніми родинами, допомагаючи впоратися з емоційними труднощами та адаптуватися до мирного життя; сприяння працевлаштуванню: консультанти допомагають ветеранам визначити свої професійні цілі, підготувати резюме, знайти відповідні вакансії та адаптуватися до нових робочих умов. Організація проводить групові сесії для ветеранів та їхніх близьких, де учасники можуть поділитися досвідом, отримати підтримку та поради від фахівців і однодумців [4].

Організація активно займається дослідженням потреб ветеранів та їхніх родин, аналізує отримані дані та на їх основі розробляє нові підходи до надання послуг. Це дозволяє Veteran Hub постійно вдосконалювати свою діяльність та адаптуватися до змін у суспільстві.

Good Bread from Good People — це соціальне підприємство, засноване у 2017 році, яке поєднує пекарню та інклюзивну платформу для людей з ментальними порушеннями. Місія проєкту полягає у створенні можливостей для працевлаштування та соціалізації осіб з аутизмом, синдромом Дауна та іншими формами інтелектуальної інвалідності. З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році пекарня переорієнтувала свою діяльність на волонтерство. Щодня тут випікається близько 2000 хлібин, які безкоштовно передаються на передову, у прифронтові міста, шпиталі та центри для внутрішньо переміщених осіб. Загалом за цей період було передано понад 800 000 хлібин. У 2023 році було відкрито чотириповерховий простір Good Bread Hub, який об'єднує пекарню, кулінарний цех для приготування обідів для бездомних, лекторій та майстерні [5–7]. У лекторії проводяться навчання для тих, хто супроводжує людей з інвалідністю під час роботи. Майстерні дозволяють працівникам розвивати творчі навички та самовиражатися через мистецтво. Good Bread from Good People — яскравий приклад того, як соціальне підприєм-

ництво може змінювати життя людей та сприяти побудові інклюзивного суспільства.

Приклади таких ініціатив, як Diia.City, Veteran Hub та Good Bread from Good People, демонструють, що інноваційні бізнес-моделі здатні не лише генерувати економічну цінність, а й істотно підсилювати національну стійкість у широкому розумінні цього поняття. Інноваційні бізнес-моделі відіграють важливу роль у формуванні адаптивної та згуртованої держави. Вони зміцнюють економіку, підтримують вразливі категорії населення та забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі.

Джерела

1. Diia.City. Офіційний сайт спеціального правового режиму для IT-компаній. URL: https://city.diia.gov.ua/ (дата звернення: 13.05.2025).
2. Міністерство цифрової трансформації України. Diia.City: нові можливості для IT-бізнесу. URL: https://digital.gov.ua (дата звернення: 13.05.2025).
3. Veteran Hub. Офіційний сайт платформи підтримки ветеранів. URL: https://veteranhub.com.ua/ (дата звернення: 13.05.2025).
4. Фонд Віктора Пінчука. Підтримка ініціатив для ветеранів. URL: https://pinchukfund.org (дата звернення: 13.05.2025).
5. Good Bread from Good People. *Офіційний сайт інклюзивної пекарні*. URL: https://goodbread.com.ua/ (дата звернення: 13.05.2025).
6. 24 Канал. Пекарня Good Bread from Good People створює інклюзивний простір. URL: https://24tv.ua/trends24/pekarnya-good-bread-from-good-people-stvorit-inklyuzivniy-prostir_n2697857 (дата звернення: 13.05.2025).
7. The Village Україна. Інклюзивна пекарня Good Bread відкриває хаб із майстернями та лекторієм. URL: https://www.village.com.ua/village/city/city-news/341499-inklyuzivna-pekarnya-good-bread-vidkrivae-hab (дата звернення: 13.05.2025).

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

М. О. СІПУН

здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ТА ЦИФРОВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Одним із ключових управлінських викликів у сфері медичної допомоги є забезпечення її територіальної доступності та готовності до дій в умовах надзвичайних ситуацій. Просторовий дисбаланс у розміщенні ресурсів і персоналу особливо гостро проявляється у сільській місцевості, гірських районах, деокупованих територіях, а також у прикордонних або прифронтових зонах, де через бойові дії відбувається часткова або повна деградація медичної інфраструктури. У таких регіонах функціонування ЕМД ускладнене низкою чинників: дефіцитом кваліфікованих кадрів,

високим рівнем професійного вигорання, відсутністю належного автотранспорту, нестабільністю логістики, неналежним станом доріг і слабкою інтеграцією в загальнодержавні лінії комунікації.

У відповідь на ці проблеми публічне управління має реалізовувати проактивну політику щодо підвищення рівня доступності та мобільності екстреної допомоги. Вказане передбачає, зокрема, рівномірне територіальне покриття бригад ЕМД, розширення практики розміщення медичних пунктів на базі амбулаторій первинної ланки, а також створення резервних мобільних бригад швидкого реагування, здатних оперативно змінювати дислокацію відповідно до інтенсивності викликів [1]. Окрему увагу варто приділити розвитку авіаційної медицини — як стратегічного напряму, що дозволяє оперативно транспортувати важких пацієнтів, доставляти медичні бригади до віддалених чи ізольованих територій, а також надавати допомогу в умовах бойових дій. Окреслене вимагає не лише оновлення технічної бази, а й чітко врегульованої нормативної та логістичної моделі взаємодії між МОЗ, МВС, ДСНС та оборонним сектором.

Інформаційна підтримка та цифрова координація мають стати обов'язковим елементом сучасного публічного управління в цій сфері. Впровадження інтелектуальних IT-рішень, електронної диспетчеризації, GPS-моніторингу транспорту, електронних карт маршрутів і автоматизованого розподілу викликів дозволить підвищити швидкість реагування, зменшити людський фактор у прийнятті рішень і забезпечити аналітичну підтримку для прийняття управлінських рішень на основі даних у реальному часі. Загалом, підвищення територіальної доступності ЕМД — це не лише питання технічного оснащення, а й комплексне управлінське завдання, що вимагає інтеграції кадрової політики, кризового фінансування, інфраструктурного розвитку та цифрових інновацій у межах єдиної національної стратегії реагування.

Крім логістичних, матеріально-технічних та інфраструктурних питань, система екстреної медичної допомоги потребує комплексної, адаптивної та орієнтованої на виклики часу кадрової політики. Професійна діяльність працівників ЕМД супроводжується високим рівнем стресу, відповідальності, фізичних і психоемоційних навантажень, особливо в умовах воєнного стану, обстрілів, евакуації пацієнтів, роботи в прифронтових зонах і з постраждалими від катастроф [2]. Дані фактори формують професійні ризики вигорання, психологічного виснаження, підвищеної плинності кадрів, а іноді — професійної демотивації.

У зв'язку з цим державна кадрова політика у сфері ЕМД має базуватися на принципах довгострокової стабільності, гарантованої безпеки, безперервного навчання та професійної підтримки. Необхідно впроваджувати системи підвищення кваліфікації та симуляційного навчання, що моделює реальні екстрені ситуації — як медичного, так і бойового характеру. Особливу увагу слід приділити розвитку стресостійкості, кризового менеджменту та психологічного захисту персоналу, включаючи регулярне консультування, програми саморегуляції та відновлення.

Крім освітнього аспекту, фінансове стимулювання є критично важливим чинником для збереження та мотивації кадрів. Працівники екстреної медицини мають отримувати гідну оплату праці, надбавки за ризик, мобільність, роботу у важкодоступних районах та нічні зміни. Окремим напрямом кадрової політики має бути залучення молодих спеціалістів через стипендіальні програми, державне замовлення у медичних закладах, укладення контрактів із гарантіями подальшого працевлаштування в регіонах із дефіцитом кадрів.

Не менш важливою є підтримка внутрішньої кар'єрної динаміки — створення умов для професійного зростання, розвитку управлінських і лідерських компетент-

ностей серед персоналу ЕМД, що дозволить формувати ефективні команди швидкого реагування з високим рівнем автономності та ініціативності [3]. В цілому, ефективне функціонування екстреної медичної допомоги неможливе без сильної, мотивованої, психоемоційно стійкої та професійно підготовленої кадрової основи. Вказане вимагає не лише окремих управлінських рішень, а цілісної політики публічного управління, інтегрованої в національну систему безпеки, медицини та освіти.

У системі публічного управління екстрена медична допомога відіграє не просто оперативну, а стратегічну роль, оскільки вона є першою ланкою реагування на будь-які кризові події, що торкаються життєво важливих потреб населення. Саме на цій ланці зосереджується перше враження суспільства про дієздатність держави: чи здатна вона захистити, мобілізуватись, забезпечити життєво необхідну допомогу в умовах загроз — будь то збройний напад, техногенна катастрофа, масове ураження чи пандемія. Ефективність ЕМД прямо корелює з такими ключовими індикаторами, як соціальна стабільність, рівень суспільної довіри, легітимність влади та реалізація права кожного на медичну допомогу, гарантованого Конституцією України.

У цьому контексті екстрена допомога повинна розглядатися не як допоміжна технічна служба, а як повноцінна складова стратегічної інфраструктури держави, інтегрована в політику національної безпеки, громадського здоров'я, цивільного захисту та безперервного кризового управління. Її спроможність — це результат не лише клінічної майстерності персоналу, а передусім — якісного управління, стабільного фінансування, нормативної підтримки та політичної волі інституцій розвивати цей напрям як пріоритетний.

Джерела

1. *Слабкий Г. О., Миронюк В. І., Качала, Л. О.* Система громадського здоров'я: бачення Всесвітньої організації охорони здоров'я. Основні оперативні функції громадського здоров'я та їх зміст. Україна. *Здоров'я нації.* 2017. Вип. № 3. С. 24–31.
2. *Тихончук Л. Х.* Інституційно-економічні засади державного регулювання міжнародної діяльності корпорацій. Рівне. Волинськи обереги, 2018. 308 с.
3. *Шпекторенко І. В.* Методологія публічного управління: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

К. А. СМИРНОВ

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ДИТЯЧОГО БУДИНКУ

Діяльність керівника дитячого будинку-інтернату є складною формою управління, що вимагає не лише організаційних здібностей, а й глибокого розуміння процесів

трансформації соціально-виховного середовища. Саме він несе відповідальність за злагоджену роботу колективу, розвиток інституційної культури закладу, ефективне використання ресурсів і підтримку умов, у яких вихованці можуть не лише проживати, а й соціально адаптуватися. У такому контексті доцільним є звернення до ключових понять, що стосуються управлінської діяльності — "управління", "менеджмент", "керівництво" — з метою формування цілісного уявлення про зміст управлінської компетентності.

Уточнення сутнісних характеристик понять "управлінська компетентність" і "професійна компетентність" керівника інтернатного закладу передбачає необхідність врахування особливостей його професійної діяльності. На думку О. Мордань, специфіка управління в такому контексті полягає у предметі та результаті управлінської взаємодії: основним об'єктом керівного впливу є не матеріальні засоби, а люди, інформація, ідеї; ключовим інструментом — вербальна комунікація, а результат діяльності проявляється у трансформації психологічних характеристик вихованців і працівників, зокрема у зміні їхніх установок, знань, навичок і поведінкових стратегій [1].

У діяльності керівника дитячого будинку-інтернату, на відміну від суто освітніх закладів, ключовим результатом не завжди виступає академічна успішність, як у школі, а передусім фізичне, психоемоційне здоров'я та соціальна адаптація дитини, що є основою її подальшого повноцінного розвитку. Тому управління в інтернатному закладі потребує особливого підходу — не лише організаційного, а й глибоко гуманістичного. Спираючись на таких дослідників, як О. Міщенко, Є. Сівакова та інших [2], можна виділити декілька визначальних характеристик управлінської діяльності керівника інтернатного закладу:

- за змістом — вона є трансформаційною, спрямованою на оновлення та розвиток системи керування, методів впливу на виховний процес і, що не менш важливо, на самовдосконалення самого управлінця;
- за формою — комунікативна, оскільки управлінські рішення реалізуються через пряму або опосередковану взаємодію з педагогами, персоналом, батьками, дітьми;
- за структурою — ціннісно-орієнтована, тобто така, що передбачає формування у колективі спільних ідеалів, пріоритетів, ставлень та професійної етики.

З огляду на специфіку інтернатного закладу, управлінська компетентність керівника виявляється не тільки в професіоналізмі, а й у здатності адаптувати управлінські дії до унікальних умов постійного перебування дітей у закладі, що має на меті не лише виховання, а й соціальний захист. Дана компетентність має особистісне забарвлення і залежить від індивідуальних якостей керівника, рівня його рефлексії, готовності до змін і прийняття відповідальності.

До основних ознак сформованої управлінської компетентності, що набувають особливого значення в контексті інтернату, належать [3]:

- здатність оперативно оновлювати управлінські знання та критично оцінювати їх значущість для вирішення завдань у практиці щоденного керівництва, що передбачає постійне звернення до сучасних наукових джерел, аналітичної інформації про стан закладу;
- гнучкість у прийнятті рішень, яка проявляється у вмінні адаптувати типові алгоритми дій до складних або нетипових ситуацій, що виникають у роботі з дітьми, персоналом чи контролюючими органами;
- здатність до критичного мислення, що дозволяє керівникові не лише аналізувати ситуацію, а й приймати обґрунтовані, виважені рішення, аргументувати

їх колективу, захищати перед вищими інстанціями та адаптувати до поточних умов;
- наявність практичного управлінського досвіду, який не лише накопичується, а й постійно осмислюється: ефективний керівник інтернату здатен рефлексувати, узагальнювати попередній досвід і на його основі обирати найдоцільнішу модель дій у кожній конкретній ситуації.

Отже, усе зазначене дозволяє визначити управлінську компетентність керівника дитячого будинку-інтернату як динамічну, багатокомпонентну систему, що включає інтелектуальні, емоційно-вольові, професійно-практичні та соціальні елементи. Її постійне оновлення й розвиток обумовлені не лише вимогами до ефективності управління, але й особливостями роботи з дітьми, які перебувають у складних життєвих обставинах. Крім того, сутність професійно-управлінської компетентності не можна вичерпати лише педагогічними категоріями. Її зміст постійно наповнюється за рахунок знань з різних галузей — психології, соціології, права, педагогічного менеджменту, адміністративного управління та гуманітарної антропології. Такий міждисциплінарний підхід сприяє формуванню в керівника інтернатного закладу цілісного, стратегічного і гнучкого стилю управлінського мислення, здатного відповідати сучасним викликам у сфері соціального захисту.

Джерела

1. *Мордань О.* Міжнародна практика реформування державної системи опіки: досвід для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 2. С. 75–85.
2. *Міщенко О. М., Сівакова Є. О.* Реінтеграція дітей: концепція і сутність. *Держава та регіони*. Серія "Соціальні комунікації". 2021. № 2(46). С. 168.
3. *Пушкар В. А.* Соціально-психологічна адаптація та соціалізація дітей-сиріт.

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

О. С. ГРИБОВСЬКА

здобувачка другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Умови соціальної нестабільності та воєнного стану висувають підвищені вимоги до управлінських компетентностей керівника інтернатного закладу, зокрема в частині прийняття рішень в умовах ризику, мобілізації ресурсів, кризового лідерства та забезпечення психологічної безпеки колективу і вихованців. Формування таких компетентностей потребує застосування методів, що виходять за межі класичної підготовки й орієнтовані на швидку адаптацію до змін, стресостійкість, ситуативне мис-

лення та здатність діяти проактивно. Відтак, традиційні навчальні практики мають бути доповнені сучасними методами з чітко вираженим антикризовим і практико-орієнтованим змістом.

Одним із дієвих методів у формуванні ефективної управлінської культури в колективі дитячого будинку-інтернату є фасилітація групових рішень, що передбачає активне залучення працівників до процесу вироблення управлінських стратегій. У кризових ситуаціях, коли зовнішній тиск посилює внутрішні напруження, саме фасилітаційні практики дозволяють зменшити рівень невизначеності, посилити згуртованість персоналу та сформувати атмосферу співучасті. Завдяки цьому формується не лише ефективна командна взаємодія, а й усвідомлення спільної відповідальності за стабільне функціонування закладу. Крім того, застосування фасилітації дозволяє налагодити горизонтальні зв'язки між працівниками різних структурних підрозділів, що вкрай важливо в умовах швидких змін та потреби в оперативній координації [1].

Фасилітаційні методики часто ефективно поєднуються з елементами коучингу, що створює умови для розвитку персонального лідерства, підвищення рівня саморефлексії та формування конструктивної поведінки в умовах стресу. Під час фасилітованих сесій учасники набувають навичок активного слухання, досягнення згоди, ухвалення колективних рішень без домінування, що критично важливо в періоди нестабільності, коли централізований тиск часто викликає опір [2]. Саме тому розвиток культури діалогу, прозорого обговорення ризиків і спільного планування дій є важливою складовою управлінської компетентності керівника у кризових умовах.

Окрему увагу в межах кризової підготовки заслуговує менторинг (наставництво) як індивідуалізований формат професійної підтримки. Вказаний метод дозволяє молодим або менш досвідченим керівникам отримати не лише поради від більш компетентних колег, а й емоційно-психологічну підтримку у складні моменти управлінської діяльності. Особливо актуальним наставництво є в періоди швидких змін або в ситуаціях, коли керівник стикається з рішеннями, що виходять за межі звичних регламентів. Завдяки формату менторської взаємодії створюється безпечне середовище для обговорення управлінських викликів, обміну досвідом і формування управлінської зрілості.

Отже, в умовах соціальної нестабільності та воєнного стану провідне місце у формуванні управлінської компетентності займають методи, що орієнтовані на розвиток адаптивності, мобільності мислення, антикризового реагування та командної взаємодії. Їх ефективність полягає у здатності підготувати керівника до дії в умовах невизначеності, коли звичні алгоритми управління втрачають свою дієвість, а реальність вимагає оперативних рішень, гнучких стратегій та здатності працювати в умовах постійного психологічного та організаційного тиску. Використання таких методів сприяє не лише розвитку технічних навичок, але й формуванню внутрішньої стійкості, лідерського потенціалу та здатності зберігати довіру до управлінця в умовах кризих [3].

Крім того, особливе значення набуває поєднання індивідуалізованих та колективних форм навчання, які враховують особистісні особливості керівника, а також специфіку інтернатного середовища як соціального простору, що функціонує у постійному режимі відповідальності за життя, безпеку й розвиток дитини. Системне застосування ситуаційного моделювання, фасилітації, наставництва та психологічно орієнтованих методів дозволяє підготувати управлінця не тільки до збереження функціонування установи в кризових умовах, а й до її якісного розвитку навіть в обмежених обставинах. У такому підході формування управлінської компетентності

перетворюється на ключовий інструмент забезпечення стабільності й гуманності інтернатного закладу в умовах зовнішніх викликів.

Джерела

1. *Баштанник О. В.* Інституціональна/інституційна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 2 (80). С. 83–88. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2023/15.pdf
2. *Ковальова К. В.* Соціальна робота з дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування в умовах центру соціально-психологічної реабілітації дітей. *Social Work and Education*. 2022. Vol. 9, № 8. С. 375–420.
3. *Маренчук О. М.* Правові засади захисту соціальних категорій дітей у сучасних умовах. *Таврійський вісник освіти*. 2017. № 1(57). С. 131–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tvo_2017_1_24

А. О. ЩЕРБАК

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах трансформації системи державного управління та підвищення вимог до ефективності публічної служби надзвичайно актуальним є вивчення конфліктів як соціального явища та пошук дієвих підходів до їх вирішення. Конфлікти, що виникають у професійній діяльності державних службовців, можуть суттєво впливати на якість управлінських рішень, ефективність виконання службових обов'язків та загальний психологічний клімат у колективі [1].

Дослідження присвячене аналізу методів і технологій управління конфліктами в державному секторі. Теоретичну базу становлять підходи до класифікації конфліктів, аналіз причин їх виникнення, визначення ролі керівника у процесі врегулювання конфліктних ситуацій. Особливу увагу приділено систематизації методів управління конфліктами — від традиційних (переговори, компроміс, арбітраж) до сучасних технологій (медіація, фасилітація, коучинг, автоматизовані HR-системи) [3].

В рамках дослідження проведено анкетування державних службовців, яке дозволило виявити найбільш поширені типи конфліктів, наявні практики управління ними та ефективність застосованих заходів. Отримані результати свідчать про потребу у вдосконаленні системи професійної підготовки кадрів щодо конфліктологічної компетентності, розвитку навичок комунікації, емоційного інтелекту та стратегічного мислення [2].

Результати дипломної роботи мають практичну значущість, оскільки можуть бути використані для оптимізації внутрішньоорганізаційного управління, удосконалення системи мотивації та зниження конфліктогенності у державних установах.

Впровадження ефективних технологій управління конфліктами сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, формуванню довіри та партнерства в колективах, що, своєю чергою, підвищує результативність управлінської діяльності [4].

Джерела

1. *Грішина Т. М.* Конфліктологія: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 304 с.
2. *Дяченко Л. О.* Управління конфліктами в органах державної влади: теорія і практика. К.: НАДУ, 2020. 272 с.
3. *Савченко В. О.* Інноваційні підходи до врегулювання конфліктів у публічній сфері. *Державне управління: теорія та практика.* 2023. № 1. С. 38–44.
4. *Шаповал О. М.* Публічне управління персоналом: навч. посіб. Харків: Право, 2022. 198 с.

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

Д. В. КУПРІЙЧУК

здобувач другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ІНТЕРНАТНИХ ЗАКЛАДІВ

Одним із ключових завдань сучасної професійної підготовки керівника інтернатного закладу є формування здатності до системного мислення в умовах комплексної відповідальності. Адже управління інтернатом передбачає не лише організацію освітньо-виховного процесу, а й забезпечення фізичної, психологічної безпеки дітей, управління персоналом, ефективну взаємодію з батьками, органами опіки, громадськими та державними структурами. Тому сучасна модель підготовки має включати елементи кризового менеджменту, конфліктології, правового регулювання діяльності інтернатів, емоційного лідерства та психогігієни.

Важливо наголосити й на тому, що чинні програми підвищення кваліфікації не завжди забезпечують адаптивність знань до реалій соціальної нестабільності, в яких часто працюють інтернатні заклади, особливо в умовах війни чи гуманітарних криз [1]. Натомість інноваційні моделі підготовки керівників мають орієнтуватися на розвиток стратегічного мислення, швидке реагування на кризові виклики, збереження кадрового потенціалу в умовах перевантажень і браку ресурсів. Вказане вимагає від майбутніх управлінців сформованих навичок антикризового планування, публічної комунікації та етичного прийняття рішень.

В цілому, базові програми професійної підготовки керівників інтернатних установ повинні бути суттєво переглянуті на користь інтегративного навчання, що поєднує теоретичну управлінську основу з практико-орієнтованими компонентами

соціальної роботи, педагогіки, психології та юриспруденції. Лише за умови такої міждисциплінарності можливо забезпечити належну підготовку керівника, спроможного не лише координувати внутрішні процеси, а й виступати лідером, фасилітатором змін і гарантом соціального захисту дітей у складних життєвих обставинах.

Відповідно до положень чинної державної освітньої політики, ключовим орієнтиром у підготовці управлінських кадрів є компетентнісний підхід, що ґрунтується на розумінні освіти як процесу формування не лише знань, а насамперед здатності до їх ефективного застосування в умовах реального управлінського середовища. Компетентність, на відміну від формальної освіченості, передбачає наявність у суб'єкта управління набору інтегрованих умінь, особистісних якостей та досвіду, які дозволяють діяти результативно в нестандартних, конфліктних або критичних ситуаціях. Такий підхід відповідає загальноєвропейським тенденціям у сфері професійної підготовки фахівців, зокрема тих, хто працює з соціально вразливими категоріями населення.

Особливої актуальності набуває впровадження ідеї безперервного професійного розвитку, що охоплює навчання протягом усього життя (lifelong learning) і передбачає гнучку структуру освітніх можливостей, яка може адаптуватися до професійного контексту конкретного управлінця. У цьому сенсі вирішальне значення мають не лише академічні ступені, а й участь у цільових програмах підвищення кваліфікації, короткотермінових курсах, семінарах, форумах, а також індивідуальне конструювання освітньої траєкторії [2]. У підготовці керівників інтернатних закладів дедалі більше уваги приділяється формам навчання, що дозволяють поєднувати формальну і неформальну освіту, зокрема — через цифрові платформи, дистанційні формати, менторські програми та міжінституційну співпрацю.

Джерела

1. *Статівка Н. В., Бойко Ж. О.* Реалізація державної політики у сфері влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, в умовах децентралізації та інституційних змін в Україні. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 8 (8). С. 833–853.
2. *Тюріна Т., Кінаш О.* Стан та перспективи розвитку сімейних форм опіки в сучасній Україні. *Social Work and Education*. 2022. Vol. 9. № 4. С. 500–507.

К. Б. КРАВЧУК

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ

Добір публічних службовців — це не просто кадрова процедура, а ключова функція держави, яка визначає її спроможність ефективно працювати в інтересах суспільства. В умовах післявоєнного відновлення та прагнення України інтегруватися до Європейського Союзу питання професійного відбору кадрів набуває особливого зна-

чення. Довгий час ця сфера в Україні страждала від політичного втручання, формалізму й низької прозорості, що підривало довіру громадян до державних інституцій. Саме тому пошук оптимальної моделі добору — завдання не технічне, а стратегічне, яке потребує врахування міжнародного досвіду та його осмисленої адаптації [1].

Огляд кращих світових практик свідчить: сильна система добору завжди базується на комбінації кількох фундаментальних речей — аполітичності, відкритості процедур, компетентнісного підходу та жорсткого контролю за дотриманням правил. Приклад Швеції демонструє, як завдяки прозорим конкурсам, відкритим реєстрам вакансій та мінімізації політичного впливу можна побудувати ефективний державний апарат, якому довіряють громадяни [2].

Центральноєвропейські країни, серед яких Польща та Чехія, показали Україні ще одну важливу річ: сам по собі закон — не гарантія успіху. Після ухвалення прогресивних норм про конкурсний добір вони зіткнулися з політичними викликами, які не раз ставили під сумнів незалежність цієї системи. Звідси висновок: без надійних інституційних запобіжників навіть найкращі формулювання залишаються лише на папері [3].

Аналіз української практики свідчить про глибокі системні проблеми: конкурси часто носять формальний характер, оцінювання кандидатів зводиться до перевірки знань законодавства, а незалежний контроль за добором залишається номінальним. Це призводить до того, що на посади потрапляють не завжди найбільш професійні кандидати, а ті, хто краще орієнтується в кулуарних механізмах [4].

У цьому контексті особливо актуальним для України є досвід країн, які роблять ставку на компетентності, а не просто стаж чи формальні документи. Такі держави, як Канада чи Велика Британія, впровадили підходи, де першочергово оцінюються реальні навички, мотивація та здатність працювати в команді. Ситуаційні завдання, асесмент-центри, інтерв'ю за компетентностями — ці методики дозволяють обрати дійсно фахових управлінців, здатних досягати результатів.

Окремої уваги заслуговує питання інклюзії. Як показує досвід країн Заходу, реальна рівність можливостей досягається не деклараціями, а цілеспрямованими діями: створенням умов для участі ветеранів, осіб з інвалідністю, підтримкою жінок у просуванні на керівні посади. Для України, яка після війни отримає значну кількість потенційних кандидатів з бойовим досвідом, цей напрямок має стати одним із пріоритетних [5].

Цифровізація процесів добору — ще одна точка росту. Естонія та Нідерланди показують, що єдиний портал вакансій, автоматизація подачі документів, електронне оцінювання кандидатів — це не лише про зручність, а й про боротьбу з корупційними ризиками. Україна вже має платформу career.gov.ua, але її функціонал потребує суттєвого вдосконалення за зразком кращих європейських рішень [6].

Таким чином, удосконалення системи добору публічних службовців в Україні має відбуватися комплексно. Поодинокі зміни не дадуть ефекту без системної трансформації — зокрема, відновлення повноцінних конкурсів, посилення ролі незалежних наглядових органів, запровадження компетентнісного підходу та розвиток цифрових сервісів. Не менш важливою є робота з ціннісною основою — формування культури служіння, де основним критерієм для призначення стане не політична лояльність, а професіоналізм і доброчесність.

Міжнародний досвід наочно доводить: якісний відбір кадрів — це не розкіш, а необхідна умова для ефективної роботи держави, особливо в період трансформацій. Для України це — питання виживання як демократичної держави. Саме через оновлену систему добору формується той кадровий кістяк, який зможе провести країну

через етап відновлення та забезпечити реальне, а не декларативне європейське майбутнє.

Джерела

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. *Відомості Верховної Ради України* від 22.01.2016. 2016. № 4, стор. 60, ст. 43.
2. OECD. Public Governance Monitor of Sweden. *OECD Public Governance Reviews*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://doi.org/10.1787/086f9b89-en
3. *Ciobanu A.* Civil servants' recruitment and selection practices in European Union member states. *Management Research and Practice*. 2015. Vol. 7. P. 21–33.
4. *Prebensen P.* Selection Process : Key Components and Strategic Importance. *Iienstitu*. 21.11.2023. URL: https://www.iienstitu.com/en/blog/selection-process
5. The 15 most effective employee selection methods for recruiters and hiring managers. *Testgorilla*. URL: https://www.testgorilla.com/blog/employee-selection-methods
6. Civil service recruitment procedures in different countries. *Vision RH*. 2018. № 7. URL: https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/msite/view/envisionrh/11663

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

М. О. ЗІНЧЕНКО

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Забезпечення безперервного професійного зростання персоналу публічної служби є однією з ключових передумов ефективного функціонування державного управління, проте на практиці цей процес стикається з низкою системних труднощів. Однією з головних проблем є недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації, що призводить до обмеженого вибору освітніх курсів, слабкої технічної бази навчальних закладів та низької якості освітніх послуг. Часто державні службовці змушені проходити навчання формально, без реальної можливості застосувати отримані знання у своїй щоденній діяльності.

Таке становище обумовлене як фінансовими, так і адміністративними чинниками, включаючи неефективну координацію між державними структурами, які відповідають за підвищення кваліфікації. Ще однією актуальною проблемою є низький рівень мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку. У багатьох випадках службовці не зацікавлені в проходженні додаткового навчання через відсутність чітких стимулів, таких як підвищення в посаді, надбавки до заробітної плати або визнання з боку керівництва [2].

Наявність демотиваційних факторів поглиблює проблему, оскільки перетворює процес підвищення кваліфікації на формальність, що не відповідає реальним по-

требам персоналу. До того ж, обмежений доступ до сучасних освітніх технологій і платформ, особливо в регіональних структурах, ще більше ускладнює процес професійного зростання, створюючи нерівні умови для службовців різних рівнів. Окрему увагу слід звернути на проблему неузгодженості між потребами службовців та змістом навчальних програм. Часто програми підвищення кваліфікації мають загальний характер і не враховують специфіку професійної діяльності конкретних категорій персоналу.

Така невідповідність між змістом навчання та реальними викликами публічної служби знижує ефективність засвоєння знань і навичок. Крім того, відсутність індивідуального підходу в організації навчального процесу, зокрема адаптації графіків та форматів до робочого навантаження персоналу, створює додаткові бар'єри для участі в освітніх заходах. Ці фактори сприяють відчуженню службовців від процесу навчання та знижують загальний рівень інституційного розвитку. Одним із важливих викликів також залишається брак системи моніторингу результативності професійного розвитку, що унеможливлює аналіз довгострокових наслідків освітніх заходів для якості публічного управління [1].

Значним бар'єром на шляху до безперервного зростання є також швидкий темп змін у технологіях і нормативно-правовій базі, який вимагає від персоналу постійного оновлення знань. Проте, система професійного навчання не завжди оперативно реагує на ці зміни, що створює розрив між актуальними вимогами до посадових обов'язків і наявними компетенціями державних службовців. Такий розрив особливо помітний у сфері цифровізації, де відсутність належної підготовки кадрів стримує ефективне впровадження електронного врядування.

Окрім того, важливу роль відіграє інституційна інерція — небажання змінювати усталені практики професійного розвитку або переходити до нових форматів навчання. Цей консерватизм часто підтримується і на рівні керівництва, яке не завжди розглядає професійне зростання персоналу як стратегічний пріоритет. Така позиція негативно впливає на інституційну культуру та гальмує розвиток потенціалу державної служби в цілому [3].

У цьому контексті необхідно також визнати проблему недостатнього партнерства між державними інституціями та зовнішніми освітніми структурами, такими як виші, міжнародні організації чи бізнес. Співпраця з такими партнерами могла б значно розширити можливості для обміну досвідом, впровадження інноваційних методів навчання та забезпечення актуальності змісту програм. Однак у багатьох випадках відсутність відповідних механізмів співпраці або бюрократичні бар'єри не дозволяють повною мірою реалізувати цей потенціал. До того ж, брак інституційного аналізу потреб персоналу на рівні органів державної влади ускладнює планування навчальних заходів на перспективу. Унаслідок цього професійний розвиток часто набуває фрагментарного характеру, що не сприяє сталому вдосконаленню професійних компетентностей.

Джерела

1. *Даниленко Ю. С.* Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання. Одеса: Фенікс, 2018. 280 с.
2. *Калашник Н. С.* Самоосвіта державних службовців як елемент їх професійного розвитку. *Публічне адміністрування*: *теорія та практика*. 2018. № 2. URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-02(20)/8.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
3. *Лопушинський І. П.* Публічна служба України: концептуальні засади та тенденції розвитку. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 384 с.

А. І. КОВАЛЬЧУК
здобувачка освітнього ступеня першого (бакалаврського) рівня
ОП "Міжнародна економіка" КПІ ім. Ігоря Сікорського

О. О. КОРОГОДОВА
канд. екон. наук, доц., доцент кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

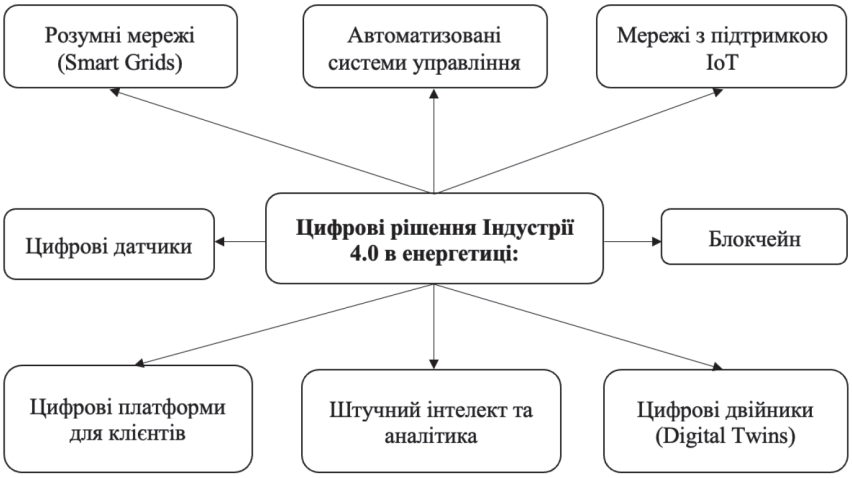
Глобалізаційні зміни займають одну із основних рушійних сил у сучасному світі, створюючи нову реальність для функціонування бізнесу та економіки. Розвиток новітніх технологій, розширення ринків та пошук можливостей для діджиталізації бізнес-процесів формують основу для трансформаційних змін загального середовища. Цифровізація та автоматизація процесів, впровадження Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та інших інноваційних технологій Індустрії 4.0 стають ключовими факторами, які впливають на конкурентоспроможність підприємств та галузей. За цих умов бізнес, галузь чи сектор економіки загалом повинен сприяти підтримки конкурентоспроможності, адже саме вона визначає здатність підприємств успішно конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках, адаптуватися до змін та створювати додану вартість для споживачів та інвесторів.

Концепція Індустрія 4.0 виникла як відповідь на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, повсюдне впровадження Інтернету, формування глобальної інноваційної екосистеми та поширення таких рішень, як адитивні й когнітивні технології, робототехніка та нейронні мережі [1]. Для енергетичних підприємств інтеграція цих технологій у виробничі та управлінські процеси відкриває можливості не лише для підвищення ефективності та зниження екологічного навантаження, а й для посилення конкурентних позицій у національному й глобальному енергетичному секторі. На рисунку зображено цифрові рішення, які використовуються при Індустрії 4.0 в енергетиці.

Водночас трансформація вимагає переосмислення стратегій розвитку, щоб відповідати викликам Індустрії 4.0 і забезпечити стійкість у змінному міжнародному економічному середовищі.

Енергетичний сектор є ключовою складовою національної економіки, адже не лише забезпечує життєдіяльність суспільства, а й створює основу для сталого розвитку. Він суттєво впливає на всі сфери економічної діяльності, виступаючи потужним рушієм промислового виробництва, транспорту та сфери послуг. У зв'язку зі зростаючою увагою до екологічних питань енергетична політика набуває дедалі більшого значення, орієнтуючись на перехід до відновлюваних джерел енергії та скорочення викидів парникових газів [3].

Міжнародна конкурентоспроможність енергетичного сектору визначається як здатність країни або її підприємств ефективно конкурувати на світовому енергетичному ринку. Вона проявляється у впровадженні інноваційних технологій, розвитку



Сучасні цифрові рішення, які можна використати в енергетичному секторі [2]

відновлюваних джерел енергії, забезпеченні енергоефективності та адаптації до змін глобального попиту та екологічних викликів.

Згідно з концепцією Майкла Портера [4], конкурентоспроможність енергетичного сектору залежить від таких ключових факторів:

- Факторні детермінанти — рівень забезпеченості природними ресурсами, розвиненість інфраструктури, науково-технічний потенціал та людський капітал.
- Детермінанти попиту — особливості внутрішнього та міжнародного ринку енергоресурсів, зростання потреби в екологічно чистій енергії.
- Суміжні та постачальницькі галузі — співпраця з технологічними, машинобудівними та екологічними секторами, які забезпечують модернізацію енергетичних потужностей.
- Стратегія, структура компаній та рівень конкуренції — рівень конкуренції між національними та міжнародними енергетичними компаніями, впровадження ринкових механізмів регулювання.

Ключові зовнішні фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність енергетичного сектору включають економічні, політичні та регуляторні, екологічні та соціальні аспекти. Економічні фактори включають диверсифікацію джерел енергії (зменшення ризику цінових коливань на світових ринках) та експорт енергетичних технологій. Політичні та регуляторні фактори включають енергетичну незалежність, регулювання та стандартизацію, державно-приватне партнерство та енергетичну безпеку, що сприяють розвитку сектора та зменшують геополітичні ризики. Екологічні фактори включають декарбонізацію, перехід на відновлювані джерела енергії та використання циркулярної економіки, що зменшує екологічний вплив. Відповідність міжнародним угодам підвищує довіру до країни і відкриває можливості для фінансування. Соціальні фактори включають підготовку кадрів, популяризацію раціонального використання енергії та інклюзивність енергетики, що сприяє зменшенню енергоспоживання та підвищує рівень економічного розвитку.

Важливість удосконалення енергетичного сектору є значним фактором для зростання економіки країни. Сучасні тенденції вимагають не лише модернізації інфраструктури, а й підвищення енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії та впровадження інноваційних технологій. Інтеграція новітніх технологій, таких як смарт-мережі, цифрові системи управління споживанням енергії, накопи-

чувачі енергії та воднева енергетика, сприяє оптимізації виробництва, транспортування та використання енергоресурсів. Це не лише зменшує енергетичні втрати, а й підвищує стабільність та автономність енергосистеми країни. У довгостроковій перспективі високоефективний енергетичний сектор надасть можливості для країни отримати конкурентні переваги на глобальному рівні.

Також основним аспектом розвитку є залучення іноземного капіталу та інвестицій, що дозволяє реалізовувати масштабні проєкти, спрямовані на декарбонізацію, підвищення енергоефективності промисловості та житлового сектору, а також стимулює конкуренцію серед енергопостачальників. Для цього необхідно створювати сприятливий інвестиційний клімат, що включає прозоре регулювання, державну підтримку інноваційних проектів та сприяння розвитку державно-приватного партнерства.

Наразі помітною є відсутність підтримки інноваційного підприємництва на рівні українського державного регулювання та законодавчого забезпечення, що знижує потенційні можливості підприємницької ініціативи, що спричиняє "відтік мізків" з України та втрати конкурентоспроможної переваги [5].

Один із ключових чинників ефективної модернізації енергетичного сектору — це впровадження концепції Індустрії 4.0, яка передбачає використання передових цифрових технологій для автоматизації, моніторингу та управління енергетичними системами. Наприклад, за допомогою IoT можна точно спрогнозувати попит на електроенергію, знижувати втрати та підвищувати ефективність роботи енергосистем. За допомогою AI можна виявляти несправностей у мережах та прогнозувати майбутні енергетичні навантаження. Цифрові двійники допомагають моделювати та тестувати роботу енергетичних систем без ризику для реального обладнання. А також швидше виявляти та усувати проблеми й вдосконалювати технології виробництва енергії. Хмарні технології забезпечують безпечне зберігання та обробку енергетичних даних, що дозволяє компаніям ефективно управляти своїми активами та покращувати гнучкість енергомереж.

Таким чином, Індустрія 4.0 не лише змінює технологічні процеси, а й переви-значає правила глобальної конкуренції, роблячи акцент на інноваціях, швидкості адаптації та синергії між наукою та бізнесом. В свою чергу це надає нові поштовхи для національних економік та їх секторів знаходити шляхи підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Джерела

1. *Мала М. О., Корогодова О. О.* Вплив інноваційного розвитку промисловості України на міжнародну конкурентоспроможність в умовах Індустрії 4.0. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., ХНТУ, м. Херсон, 28 квітня 2020.
2. *Галинський О. В.* Енергетичний сектор економіки: особливості правового регулювання та роль у формуванні ринку праці. *Law and public administration.* 2022. № 2. С. 386–390. URL: https://doi.org/10.32782/pdu.2022.2.55
3. *Reham S.* Digital Transformation Strategies in Energy Industry by 2025. Advantech Digital. URL: https://advantechww.com/the-guide-to-digital-transformation-strategies-in-energy-industry-in-2025/
4. *Портер М.* Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 с.
5. *Моісеєнко Т. Є., Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Черненко Н. О.* Потенційні можливості України на шляху до формування та розвитку екосистеми стартапів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія "Економічні науки". 2020. № 4. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5893

Г. О. КУЗЬМЕНКО
PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

О. А. ХОЛКІН
здобувач другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДОСТУПУ ДО ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Система інформаційної безпеки України стикається з численними викликами, вирішення яких вимагає комплексного підходу. Однією з головних загроз залишається інформаційна агресія, яка проявляється у поширенні дезінформації, маніпулюванні суспільною свідомістю, ослабленні довіри до державних інституцій та спробах дестабілізувати ситуацію в країні. Вплив деструктивної інформації на громадську думку, особливо через соціальні мережі та інші цифрові платформи, став ефективним інструментом для гібридних атак, які використовують зовнішні сили для досягнення власних геополітичних цілей. Маніпулятивні інформаційні кампанії мають довгострокові наслідки, оскільки створюють викривлене сприйняття реальності, що може призвести до соціальної напруги, поляризації суспільства та послаблення механізмів державного управління.

Одним із головних викликів кібербезпеки залишається протидія російській кіберагресії, яка спрямована на дестабілізацію ситуації в країні та підрив довіри до державних інституцій. Російські інформаційні атаки включають широкий спектр методів, включаючи поширення фейкових новин, втручання у виборчі процеси, дискредитацію українського військового та політичного керівництва, використання соціальних мереж для координації протестних рухів та поширення антиукраїнських наративів. Україна активно працює над розробкою механізмів протидії цим загрозам, у тому числі шляхом блокування деструктивних ресурсів, моніторингу медіапростору та впровадження заходів щодо підвищення медіаграмотності населення [1].

Одним із ефективних методів боротьби з інформаційними загрозами є стратегічні комунікації, які дозволяють державі формувати власні наративи протидії дезінформації. Важливою складовою стратегічних комунікацій є налагодження ефективної взаємодії державних органів, ЗМІ, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Це дозволить своєчасно виявляти та нейтралізувати загрози в інформаційному просторі, а також забезпечувати об'єктивне висвітлення подій, що відбуваються в Україні, на міжнародній арені.

Тому вдосконалення системи інформаційної безпеки потребує комплексного підходу, що включає розвиток законодавчої бази, зміцнення кібербезпеки, інтеграцію в міжнародний інформаційний простір, створення національних технологічних платформ та розробку ефективних механізмів протидії дезінформації. Лише за системного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін Україна зможе забезпечити належ-

ний рівень інформаційної безпеки та ефективно захистити свої національні інтереси в цифровому середовищі.

Протидія загрозам в інформаційному просторі є одним із ключових завдань української влади, оскільки інформаційні атаки можуть критично вплинути на національну безпеку, політичну стабільність, економічний розвиток та міжнародний імідж країни. Одним із важливих кроків у цьому напрямку стало створення у 2015 році Міністерства інформаційної політики України. Ця структура взяла на себе завдання координації державної інформаційної політики, розробки стратегій інформаційної безпеки, протидії пропаганді та дезінформації, формування єдиного інформаційного простору. Міністерство працювало над розробкою концепції інформаційної безпеки в Україні, впровадженням механізмів протидії інформаційній агресії та створенням ефективної комунікаційної стратегії держави [2].

Важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки відіграє також Рада національної безпеки і оборони України. Розроблено низку документів, спрямованих на підвищення рівня захисту інформаційного простору, у тому числі рішення про заходи щодо вдосконалення реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки. Серед ключових напрямів діяльності — запровадження механізмів протидії дезінформації та психологічному впливу, блокування шкідливого контенту, посилення контролю за дотриманням інформаційного законодавства та проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності населення.

Джерела

1. *Пічура В. Ю.* Система управління інформаційною безпекою в умовах невизначеності та впливу дестабілізуючих факторів: дис. 2021. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/10388
2. *Терещенко О.* Правові аспекти забезпечення національної безпеки в Україні. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні та прикладні аспекти*. 2023. URL: https://doi.org/10.31733/17-03-2023-98-99

Л. С. ДАНИЛЮК

викладач кафедри економіки бізнесу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП
https://orcid.org/0000-0002-1661-8003

І. А. ТАРАН

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 051 "Економіка" Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

РОЛЬ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У контексті зростаючої конкуренції на ринку праці та поглиблення демографічних і соціально-економічних трансформацій, бренд роботодавця набуває стратегічного значення як інструмент управління людським капіталом. Особливої актуаль-

ності це питання набуває для будівельної галузі, яка стикається з рядом викликів: дефіцитом кваліфікованих кадрів, високим рівнем плинності персоналу, сезонністю робіт та складними умовами праці. За таких обставин формування сильного бренду роботодавця дозволяє не лише ефективно залучати нових працівників, а й забезпечувати їхнє довготривале утримання, мотивацію та розвиток.

Бренд роботодавця репрезентує унікальну ціннісну пропозицію компанії як місця праці, що включає її репутацію, організаційну культуру, соціальні гарантії, можливості для професійного зростання та умови праці. Його формування базується на системній взаємодії між внутрішнім (сприйняття працівниками) і зовнішнім (очікування кандидатів) іміджем підприємства. У будівельній галузі, де професія часто асоціюється з фізичним навантаженням і обмеженими перспективами розвитку, бренд роботодавця здатен трансформувати ці уявлення, акцентуючи увагу на стабільності, соціальній відповідальності, технологічній модернізації та орієнтації на людський капітал [2].

Сильний бренд роботодавця сприяє залученню кваліфікованих спеціалістів, які дедалі частіше обирають роботодавців, орієнтованих не лише на матеріальне стимулювання, а й на підтримку розвитку працівників, дотримання принципів безпеки, інклюзивності та кар'єрного зростання. Компанії, які відкрито демонструють свої цінності, інвестують у корпоративну соціальну відповідальність та професійне навчання, отримують конкурентні переваги у формуванні команди.

Окрім залучення, бренд роботодавця виконує ключову функцію у процесі утримання персоналу. В умовах високої плинності кадрів, характерної для будівельної галузі, він формує відчуття належності працівників до організації, підвищує їхню лояльність і мотивацію. Створення комфортного робочого середовища, впровадження програм внутрішнього визнання, можливостей для розвитку, гнучкого графіку та добробуту персоналу зміцнює прихильність до компанії й сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу [1; 2].

Також бренд роботодавця відіграє вагому роль у розвитку людського капіталу. Системний підхід до управління навчанням, менторства, підвищення кваліфікації та формування індивідуальних траєкторій професійного зростання дозволяє ефективно реалізовувати потенціал працівників. Будівельні підприємства, які позиціонують себе як прогресивні роботодавці, демонструють відкритість до технологічних інновацій, що приваблює молодих фахівців, орієнтованих на динамічний розвиток.

Разом із тим, процес формування позитивного бренду роботодавця у будівельному секторі супроводжується низкою бар'єрів, зокрема: сезонним характером зайнятості, інтенсивністю фізичних навантажень, недостатньою престижністю професії серед молоді. Для подолання цих проблем доцільним є впровадження комплексних стратегій: *покращення умов праці, модернізація технічного оснащення, активна цифрова комунікація переваг працевлаштування, співпраця з профільними закладами освіти, участь у профорієнтаційних програмах та популяризація інновацій у будівельній сфері* [2, с. 27].

Практика провідних міжнародних та українських компаній підтверджує ефективність бренду роботодавця як інструменту стратегічного управління персоналом. Наприклад, компанії Skanska, Turner Construction демонструють важливість інвестицій у розвиток корпоративної культури, реалізацію навчальних програм, внутрішню комунікацію та просування бренду за участі співробітників [3].

Позитивний досвід спостерігається і на українському ринку. Зокрема, девелоперська компанія KAN Development, яка реалізує масштабні проєкти, зокрема інноваційний простір UNIT.City, активно впроваджує сучасні HR-практики, розвиває кор-

поративну культуру та комунікує свої цінності через цифрові платформи. Компанія Інтергал-Буд, у свою чергу, розробила адаптаційні програми для молодих фахівців, активно співпрацює з закладами вищої освіти та формує позитивний імідж роботодавця через медіа та участь у професійних заходах.

Регіональна компанія RGM Group фокусується на створенні безпечних умов праці, забезпеченні прозорості кадрової політики та реалізації соціальних ініціатив, що сприяють згуртованості колективу. У свою чергу, підприємство Житло-Інвест-Буд-УКБ, що функціонує з урахуванням муніципальної специфіки, формує HR-бренд на основі стабільності працевлаштування, соціальних гарантій і підтримки молодих фахівців.

Отже, бренд роботодавця є не лише елементом іміджу компанії, а й дієвим засобом забезпечення сталого розвитку людського капіталу. Для будівельних підприємств це набуває особливого значення в умовах соціальних змін, потреби в модернізації галузі та боротьби за кваліфіковані кадри. Формування сильного бренду роботодавця має стати складовою системного підходу до управління персоналом і стратегічного планування в будівельному секторі.

Джерела

1. *Гончар В. О., Морозов О. Ф.* Аналітичний огляд проблем управління людським капіталом будівельних підприємств [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми економіки та управління*: зб. наук. пр. молодих вчених. 2017. Вип. 11. Режим доступу: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22547
2. *Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. Б.* Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності [Електронний ресурс]. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29. Режим доступу: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1376. – DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4.
3. *Trunina I., Pryakhina K., & Bilyk M.* (2024). Strategic Management of a Company's Employer Brand: Experience of International Companies. *Marketing and Management of Innovations*, 15(3), 71–85.

О. М. ДОБРОДЗІЙ

аспірант ННІП МАУП

МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТІЙКОСТІ

Медичне страхування є одним із ключових чинників забезпечення національної стійкості, оскільки воно впливає не лише на індивідуальне благополуччя громадян, а й на загальну стабільність держави. У першу чергу, воно виконує функцію соціального захисту, дозволяючи людям отримувати необхідну медичну допомогу незалежно від рівня доходу чи обставин. Це особливо важливо під час кризових ситуацій, таких як пандемії, природні катастрофи або військові конфлікти, коли доступ до якісного лікування стає питанням виживання. Медичне страхування дозволяє уникнути масових соціальних потрясінь, адже надає впевненість у тому, що люди не залишаться сам-на-сам зі своїми проблемами зі здоров'ям.

З економічного боку, медичне страхування відіграє роль стабілізуючого чинника для домогосподарств. У разі захворювання або нещасного випадку застраховані особи не несуть повної вартості лікування, що захищає їх від фінансового краху. Це, у свою чергу, запобігає зростанню рівня бідності, зменшує нерівність і сприяє загальній економічній безпеці. Коли значна частина населення впевнена у своїй медичній захищеності, вони можуть більш активно брати участь в економічному житті країни, інвестувати у свою освіту, бізнес або інші довгострокові проєкти, не побоюючись раптових витрат на лікування.

Медичне страхування також покращує ефективність системи охорони здоров'я загалом. Воно дозволяє краще планувати фінансові та матеріальні ресурси, оптимізувати витрати, забезпечити медичні заклади необхідним обладнанням та персоналом. Крім того, страхові компанії часто виступають ініціаторами або партнерами у впровадженні програм профілактики хвороб, вакцинації та моніторингу хронічних захворювань. Такий підхід сприяє зменшенню захворюваності у довгостроковій перспективі, що позитивно впливає на національну демографію та продуктивність. У багатьох країнах світу страхові компанії активно долучаються до впровадження заходів, спрямованих на запобігання захворюванням та зміцнення громадського здоров'я. Це стає частиною їхньої стратегії, оскільки профілактика дозволяє зменшити кількість страхових випадків і, відповідно, витрати на лікування. Водночас це формує позитивний імідж компанії та підвищує довіру клієнтів.

У Сполучених Штатах, наприклад, компанія Blue Shield California впровадила програму "Healthy Lifestyle Rewards", яка заохочувала застрахованих до ведення здорового способу життя. У межах цієї програми учасники отримували бонуси за проходження профілактичних оглядів, зменшення ваги чи участь у фітнес-програмах. Аналіз результатів показав, що це не лише покращило загальний стан здоров'я учасників, але й зменшило кількість амбулаторних звернень. Інша американська ініціатива — HealthPass — також забезпечила економію коштів завдяки зменшенню кількості госпіталізацій [1].

У Франції велике значення мала державна програма "Sophia", орієнтована на підтримку людей з діабетом. Вона фінансувалася через систему державного медичного страхування і включала дистанційне консультування, розсилки матеріалів із порадами щодо способу життя та регулярний моніторинг показників здоров'я. Це дало змогу багатьом пацієнтам краще контролювати хворобу і зменшити ризик ускладнень.

У Німеччині страхові компанії також активно впроваджують інноваційні рішення у сфері профілактики. Наприклад, Heimat Krankenkasse та Merck BKK пропонують індивідуалізовані програми підтримки здоров'я. Вони охоплюють телемедичні консультації, профілактичні обстеження, програми контролю ваги, відмови від куріння та інші інструменти, спрямовані на збереження та покращення здоров'я клієнтів.

Український досвід у цій сфері також вартий уваги. Страхова компанія UNIVERSALNA, наприклад, розробляє спеціальні пакети добровільного медичного страхування, адаптовані до вікових потреб [2]. Для молоді робиться акцент на вакцинацію, регулярні профілактичні обстеження та зниження факторів ризику. Людям старшого віку пропонуються програми моніторингу артеріального тиску, рівня холестерину та цукру в крові, а для жінок — програми підтримки жіночого здоров'я. Окрім цього, в Україні діють соціальні ініціативи, що впроваджуються у партнерстві зі страховим сектором. Зокрема, програма "Серцево-судинний ризик під контролем" дає змогу громадянам пройти безкоштовне обстеження та отримати консультацію щодо профілактики серцево-судинних захворювань. Це дозволяє виявити проблеми на ранньому етапі та зменшити ймовірність серйозних ускладнень. А ще одним

масштабним проєктом є участь України в європейській ініціативі JA PreventNCD, що має на меті профілактику неінфекційних захворювань, таких як рак, серцево-судинні хвороби, діабет тощо. Цей проєкт охоплює понад 25 країн і координується за фінансування Європейського Союзу [3–4].

Загалом, ці приклади демонструють, що страхові компанії дедалі активніше виходять за межі традиційної ролі фінансових установ і стають партнерами у формуванні здорового суспільства. Їхній внесок у профілактику хвороб є важливим елементом національної стратегії охорони здоров'я. І нарешті, ефективна система медичного страхування зміцнює довіру громадян до держави. Вона демонструє здатність влади відповідати на потреби населення і забезпечувати основні соціальні гарантії. Це надзвичайно важливо у періоди нестабільності, коли підтримка державних інституцій є критичною для збереження громадського порядку та політичної єдності.

Таким чином, медичне страхування — це не лише механізм фінансування охорони здоров'я, а й потужний інструмент соціальної, економічної та політичної стабільності. Його розвиток і вдосконалення мають стратегічне значення для зміцнення національної стійкості в умовах будь-яких викликів.

Джерела

1. U.S. National Library of Medicine. *Employer-Sponsored Wellness Programs*. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8582197 (дата звернення: 14.05.2025).
2. UNIVERSALNA страхова компанія. Тренди і виклики у медичному страхуванні 2025 року. URL: https://dilova.biz.ua/trendy-i-vyklyky-u-medychnomu-strahuvanni-2025-roku (дата звернення: 14.05.2025).
3. Асоціація превентивної та антиейджинг медицини. *Соціальні проєкти*. URL: https://apam.org.ua/socialni-proekti (дата звернення: 14.05.2025).
4. Центр громадського здоров'я МОЗ України. Стартував масштабний проєкт з профілактики неінфекційних захворювань. URL: https://phc.org.ua/news/startuvav-masshtabniy-proekt-z-profilaktiki-neinfekciynikh-zakhvoryuvan-ukraina-sered (дата звернення: 14.05.2025).

Д. І. КІГІЧАК

здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ВПЛИВ РІВНЯ СЕРЕДНЬОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ВВП УКРАЇНИ

Сучасна економічна теорія та практика визнають, що рівень середньої заробітної плати є одним із ключових факторів, що впливає на економічний розвиток країни. У контексті України, де питання економічного зростання та соціального добробуту постійно залишаються актуальними, дослідження впливу рівня заробітної плати на ВВП набуває особливого значення.

Питання заробітної плати і її впливу на економіку є серед найбільш обговорюваних і актуальних у нашому суспільстві. З одного боку, високий рівень зарплати може стимулювати внутрішній споживчий попит, що, в свою чергу, може привести

до збільшення виробництва та зростання ВВП. Однак, з іншого боку, неправильно спрямовані політики зарплатної політики можуть призвести до інфляції та втрати конкурентоспроможності національної економіки.

У зв'язку з цим, вивчення впливу рівня середньої заробітної плати на ВВП України стає особливо важливим завданням для економічної науки та практики. Розуміння цього впливу допоможе нам розробити ефективні стратегії економічного зростання, збереження стабільності та підвищення добробуту суспільства.

Для дослідження макроекономічних процесів застосовують різноманітні методи та моделі, наприклад, кластерний аналіз для дослідження аграрного розвитку областей України [1] та зовнішньоекономічної діяльності країн Центральної та Східної Європи [2], таксономічний аналіз для дослідження підприємницької діяльності [3] та регіональних ринків праці [4], авторегресійний аналіз продовольчої безпеки [5] та інші.

З метою вивчення впливу рівня середньої заробітної плати на ВВП проведено аналіз регресійних взаємозв'язків на основі даних за період з 2000 по 2023 рік, що взяті з відкритих джерел, а саме з офіційної сторінки Державної служби статистики України [6]. Ці дані дозволяють проаналізувати тривалий часовий ряд та виявити загальні тенденції та закономірності. Лінійна регресійна модель має вигляд:

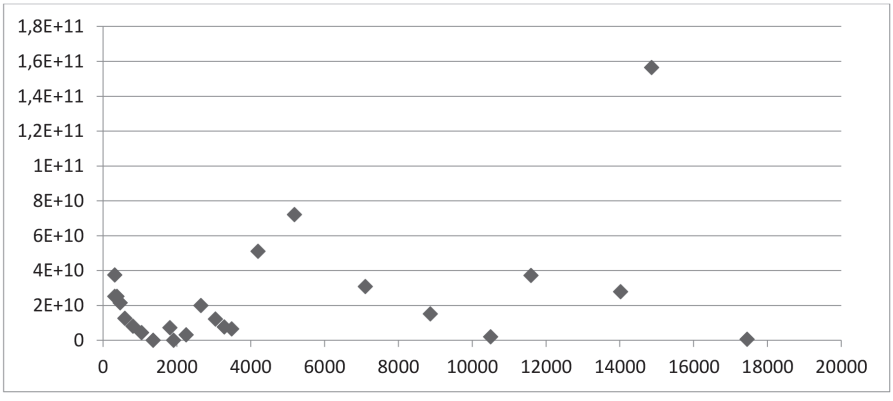
$$Y = 258180{,}62 + 358{,}6X,$$

де Y — ВВП України,

X — середня заробітна плата.

Результати регресійного аналізу показали високу кореляцію між середньою заробітною платою та ВВП. Значення коефіцієнта детермінації R^2 становить 0.993, що вказує на те, що 99,3 % змін у ВВП пояснюються змінами у середній заробітній платі. Коефіцієнти регресії β_0 та β_1 є статистично значущими, що підтверджується високими значеннями t-статистики та низькими p-значеннями. F-критерій дорівнює 3003,29, що є дуже високим значенням. F-критерій підтверджує, що лінійна регресійна модель, яка описує залежність між середньою заробітною платою та ВВП України, є статистично значущою. Це означає, що середня заробітна плата є важливим фактором, який впливає на ВВП, і модель добре пояснює варіацію ВВП на основі змін середньої заробітної плати.

Дослідимо гетероскедастичність цієї моделі. Графічний метод є простим і наочним способом виявлення гетероскедастичності в регресійній моделі. Один з найпоширеніших графічних методів — це побудова графіку залишків регресійної моделі проти прогнозованих значень.



Графічний аналіз квадратів випадкових відхилень

В даному випадку гетероскедастичність не настільки очевидна візуально. Втім можна спостерігати певну залежність.

Перевіримо наявність гетероскедастичності за допомогою тесту рангової кореляції Спірмена. Ідея тесту полягає в тому, що в разі гетероскедастичності абсолютні величини залишків $|e|$ (які є оцінками збурень) будуть корелювати зі значеннями пояснює змінної.

Для перевірки цього факту значення x_i і e_i ранжуємо, і для кожного значення визначаємо ранг — його номер у ранжованому ряді. Обчислюємо коефіцієнт рангової кореляції $r = 0{,}41$ та значення $t_{ем} = 2{,}13$. Критичне значення $t_{кр} = 2{,}07$ знаходимо в таблиці розподілу Стьюдента при рівні значущості 0,95. Оскільки $t_{ем} > t_{кр}$, гіпотезу H_0 про рівність нулю коефіцієнта рангової кореляції, а отже, про відсутність гетероскедастичності, слід відхилити з ймовірністю 95 %.

Для перевірки наявності гетероскедастичності в моделі за допомогою тесту Парка, побудовано парну регресійну модель залежності логарифму квадратів відхилень від логарифму факторної змінної:

$$\ln(Y^2) = 22{,}35 + 0{,}07\ln X,$$

На основі результатів тесту Парка можна зробити наступні висновки: низьке значення $R^2 = 0{,}00198$ вказує на те, що модель не пояснює значущу частину варіації квадратів відхилень. Оскільки фактичне значення $F = 0{,}044$ менше, ніж табличне $F_{табл} = 3{,}443$, модель не є адекватною. Оскільки фактичне значення $t_{em} = 0{,}0209$ є меншим за табличне $t_{tabl} = 2{,}0739$, параметр не є статистично значущим і відповідно залишки моделі є гомоскедастичні.

Для порівняння результатів проведено ще тестування гетероскедастичності за допомогою тесту Глейзера.

Тест Глейзера дозволяє виявити гетероскедастичність шляхом аналізу залежності абсолютних значень залишків від різних функцій незалежних змінних. Якщо результати тесту показують значущість коефіцієнтів при незалежних змінних, це свідчить про наявність гетероскедастичності в моделі.

Для вивчення гетероскедастичності за тестом Глейзера побудовано кореляційно регресійні моделі залежності значень абсолютної величини залишків від x^L, де L буде рівне 1, –1, 0,5, –0,5, 2.

Вибіркова кореляційно-регресійна модель значень абсолютної величини залишків від значень X має вигляд:

$$|e| = 4{,}519229384x + 107863{,}6146.$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0{,}07$ показує низьке значення. Розраховане значення t-критерію $t_{em} = 1{,}294$ менше за табличне, параметр b не є статистично значущим, тобто гетероскедастичність відсутня. Аналогічні значення отримали у інших моделях — залишки моделей є гомоскедастичні.

Після аналізу різноманітних тестів на наявність гетероскедастичності в регресійній моделі можна зробити наступні висновки: тест Глейзера показав, що коефіцієнт b не є статистично значущим, що свідчить про відсутність гетероскедастичності в моделі. У тесті Парка фактичне значення F-статистики менше табличного, що підтверджує відсутність гетероскедастичності. Статистична значущість тесту рангової кореляції Спірмена може вказувати на зв'язок між абсолютними значеннями залишків та факторною змінною, проте це ще не означає автоматично наявність гетероскедастичності.

Загалом, результати цих тестів не підтвердили наявність гетероскедастичності в регресійній моделі. Таким чином, можна зробити висновок, що модель можна вико-

ристовувати для подальшого аналізу без урахування гетероскедастичності. Однак варто також врахувати, що деякі інші фактори, які не були враховані в цих тестах, також можуть впливати на гетероскедастичність моделі.

На основі проведеного регресійного аналізу даних за період 2000–2023 років можна зробити висновок про наявність сильного позитивного зв'язку між рівнем середньої заробітної плати та валовим внутрішнім продуктом (ВВП) України. Отримана лінійна регресійна модель свідчить про те, що збільшення середньої заробітної плати на одну гривню призводить до зростання ВВП на 358,6 гривень. Статистична значущість коефіцієнтів регресії (β_0 та β_1), підтверджена високими значеннями *t*-статистики та низькими p-значеннями, а це означає, що виявлений зв'язок між середньою заробітною платою та ВВП не є випадковим і відображає реальну економічну залежність.

Таким чином, результати дослідження чітко демонструють, що середня заробітна плата є важливим і статистично значущим фактором, який суттєво впливає на динаміку ВВП України протягом досліджуваного періоду. Зростання середньої заробітної плати є одним з ключових драйверів економічного зростання в Україні.

Джерела

1. *Зомчак Л. М., Дида А. О.* Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 6 (15). С. 24–30.
2. *Вдовин М. Я., Зомчак Л., Боднар О.* Кластеризація країн ЦСЄ за показниками ЗЕД. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
3. *Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л.* Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.
4. *Zomchak L., Hakava S.* Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications.* Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 495–516.
5. *Zomchak L., Kukhotska T.* Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications.* Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 403–424.
6. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата доступу: 12.01.2025).

А. С. МАКАРЕНКО

здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ВПЛИВ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА СПОЖИВЧІ ВИТРАТИ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЛІНІЙНА РЕГРЕСІЙНА МОДЕЛЬ

Вивчення залежності між заробітною платою та витратами на придбання товарів та послуг є надзвичайно актуальним для розуміння механізмів функціонування економіки та розробки ефективної соціально-економічної політики. Це дослідження

має важливе значення для різних зацікавлених сторін, включаючи уряд, бізнес та громадськість, і сприяє підвищенню добробуту населення та стабільності економічного розвитку.

Актуальність теми підтримується великою кількістю емпіричних досліджень, що свідчать про значний вплив заробітної плати та податків на споживчі витрати. Такі дослідження допомагають уточнити моделі споживання та економічного поведінки населення.

Загалом, дослідження макроекономічних процесів характеризуються використанням складних статистичних методів для глибокого аналізу економічних явищ та виявлення прихованих закономірностей. У статті про підприємницьку діяльність використовується таксономічне ранжування для регіонального аналізу [1]. Для виявлення диспропорцій та стійкості на ринках праці застосовується багатовимірний підхід до ранжування [2]. Аналіз регіональної диференціації в аграрному секторі базується на кластерному аналізі [3], а безробіття на статистичному аналізі [4]. Прогнозування цін на продовольство для оцінки продовольчої безпеки здійснюється за допомогою авторегресійного підходу [5]. Крім того, для дослідження взаємозв'язків між ВВП та промисловим виробництвом України розроблено структурну модель [6].

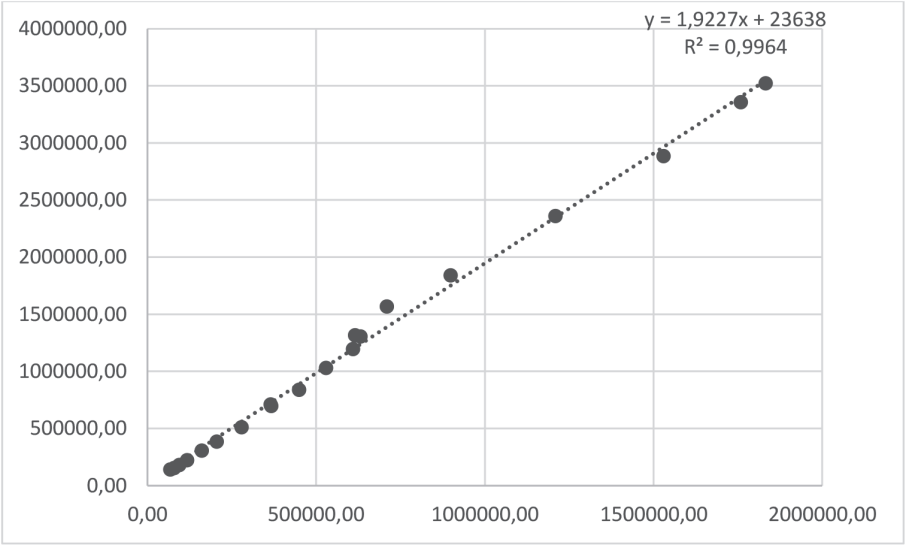
Метою цього дослідження є аналіз залежності між значенням заробітної плати, витратами на придбання товарів та послуг та поточними податками на доходи. Необхідно визначити, як зміни в витратах та зарплаті можуть впливати на значення податків, а також виявити можливі економічні закономірності та кореляції між цими показниками. Джерело даних про динаміку показників в період з 2000 по 2020 рік Державна служба статистики України [7].

Для дослідження позначимо показники: Заробітня плата (дохід) — $x1$, Витрати на придбання товарів та послуг — y.

Першим етапом необхідно побудувати графік залежності Y від $X1$, а також додати лінію тренду (рисунок).

Отримали рівняння регресії: $y = 1{,}9227x + 23638$

$R^2 = 0{,}9964$



Графік залежності заробітної плати та витрат на придбання товарів та послуг

У цьому випадку, кожне одиниця зміни у заробітній платі (x) призводить до зміни на 1,92271 одиниць у витратах на придбання товарів та послуг (y), при умові, що інші фактори залишаються незмінними.

Також, константа 23638 у рівнянні представляє базовий рівень витрат на придбання товарів та послуг, коли заробітна плата (дохід) дорівнює нулю. Це означає, що, незалежно від заробітної плати, існує фіксований рівень витрат на придбання товарів та послуг.

Отже, це рівняння регресії допомагає прогнозувати витрати на придбання товарів та послуг в залежності від заробітної плати (доходу), при умові, що рівень коефіцієнта 1,92271 є сталою величиною.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0{,}9964$ вказує на те, наскільки добре регресійна модель пояснює зміну в залежній змінній за допомогою незалежних змінних. У цьому випадку $R^2 = 0{,}9964$, що дуже близько до 1. Це означає, що приблизно 99,64 % варіації в залежній змінній (витрати на придбання товарів та послуг) може бути пояснено зміною в незалежній змінній (заробітна плата). Регресійна модель дуже добре підходить для прогнозування витрат на придбання товарів та послуг на основі заробітної плати, оскільки майже вся варіація витрат може бути пояснена цим фактором.

R^2 вказує на частку зміни в залежній змінній, яку можна пояснити зміною в незалежних змінних за допомогою регресійної моделі. R^2 дорівнює 0,9964, що означає, що приблизно 99,64 % варіації в залежній змінній може бути пояснено незалежними змінними у моделі.

F (*F*-статистика) — це відношення *MS* для регресії до *MS* залишків. Високе значення *F*-статистики (5037,46) і низьке значення *p*-значення (1,7E-23) свідчать про те, що регресійна модель є статистично значущою.

p-значення для *F*-статистики в цьому випадку дуже низьке, що вказує на відхилення нульової гіпотези про те, що всі коефіцієнти регресії рівні нулю, на користь альтернативної гіпотези, яка стверджує, що принаймні один коефіцієнт регресії відмінний від нуля.

На основі зробленого аналізу можна зробити висновок, що між змінними існує тісна залежність. Було виявлено, що зростання заробітної плати безпосередньо сприяє збільшенню витрат на придбання товарів та послуг. Це свідчить про те, що підвищення доходів населення веде до зростання споживчого попиту, що є важливим двигуном економічного зростання. Поточні податки на доходи мають суттєвий вплив на розмір наявного доходу населення. Високі податкові ставки можуть знижувати обсяг коштів, які залишаються у розпорядженні домогосподарств для споживання, що, в свою чергу, може негативно позначатися на загальному рівні економічної активності. Враховуючи складність взаємозв'язків між заробітною платою, податками та споживчими витратами, для досягнення бажаних економічних результатів необхідний комплексний підхід, що включає координацію фіскальної, соціальної та економічної політики.

Джерела

1. *Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л.* Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73.
2. *Zomchak L., Hakava S.* Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications.* Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 495–516.

3. *Зомчак Л. М., Дида А. О.* Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30.
4. *Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Коханевич М.П.* Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізми регулювання економіки*. 2022. № 1. С. 95–96.
5. *Zomchak L., Kukhotska T.* Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 403–424.
6. *Зомчак Л., Міськів Д.* Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between gdp and industrial output. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2024. № 2(2). С. 7–16.
7. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата доступу: 12.03.2025).

О. В. ШУЛІМА
здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ДИСТРИБУТИВНО-ЛАГОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МІЖ ВНП ТА ВАЛОВИМ ПРИБУТКОМ ЗМІШАНОГО ДОХОДУ

Актуальність дослідження взаємозв'язку між Валовим національним продуктом (ВНП) та валовим прибутком змішаного доходу є значною через вплив цих показників на економічну стабільність та розвиток країни. ВНП відображає загальний економічний стан, тоді як валовий прибуток змішаного доходу включає як прибуток, так і оплату праці, що робить його важливим показником для аналізу соціально-економічних процесів. Збільшення обсягу виробництва може призвести до збільшення прибутку, і навпаки, зміни у Валовому прибутку можуть вплинути на ВНП. Це свідчить про взаємозалежність цих показників у національній економіці.

У дослідженнях макроекономічних процесів в Україні та сусідніх країнах автори активно використовують багатовимірні статистичні методи. Зокрема, застосовують багатовимірне моделювання для аналізу фінансової стійкості та динаміки місцевих бюджетів [1], багатовимірний підхід до ранжування для оцінки ринків праці [2], а також кластерний аналіз для виявлення схожих груп країн за показниками ЗЕД [3], логістичну регресію в банківській системі [4]. Окрім того, використовується авторегресійний підхід для прогнозування цін на продовольство в контексті продовольчої безпеки [5]. Загалом, економічні дослідження часто спираються на кількісні методи для комплексного аналізу, виявлення закономірностей та проведення порівнянь.

У цій роботі розглянуто взаємозв'язок між такими економічними показниками, як Валовий національний продукт (ВНП), валовий прибуток та змішаний дохід. Основна мета дослідження полягала в оцінці впливу цих показників один на одного за допомогою дистрибутивно-лагових моделей, а також побудова дистрибутивно-лагової моделі для виявлення кореляцій та причинно-наслідкових зв'язків між цими по-

казниками. Для досягнення цієї мети було використано статистичні дані з високою частотою.

Використані дані: Валовий національний продукт (y) та валовий прибуток змішаний дохід (x). Дослідження було проведено на основі квартальних показників, що зібрані з офіційної сторінки Державної служби статистики України.

Виявлено, що існує взаємозалежність між ВНП та валовим прибутком, яка є складною та неоднозначною через вплив багатьох інших факторів.

Для аналізу залежності між змінними використовувались різні регресійні моделі.

Для початку було проаналізовано взаємозв'язок між ВНП та валовим прибутком, використовуючи метод послідовного оцінювання параметрів дистрибутивно-лагових моделей. Було встановлено високий рівень кореляції між цими змінними (Multiple R = 0,923296), а також високу пояснювальну силу моделі (R^2 = 0,852476). Це свідчить про те, що значна частина варіації в ВНП може бути пояснена змінами у валовому прибутку.

Коефіцієнт кореляції (Multiple R) дорівнює 0,923296, що вказує на високий рівень кореляції.

Коефіцієнт детермінації (R^2) становить 0,852476, що означає, що 85,11 % варіації залежної змінної пояснюється незалежними змінними.

На наступному етапі було додано лагову змінну xt-1 для побудови двофакторної регресійної моделі. Аналіз показав, що введення лагової змінної покращило пояснювальну силу моделі (R^2 = 0,87127), що підтверджує важливість урахування попередніх періодів для більш точного прогнозування ВНП.

Коефіцієнт кореляції (Multiple R) дорівнює 0,923296.

Коефіцієнт детермінації (R^2) становить 0,87127, що означає, що 87,12 % варіації залежної змінної пояснюється незалежними змінними.

Наступним кроком було розширення моделі до трифакторної, включаючи ще одну лагову змінну xt-2. Результати показали ще більшу кореляцію (Multiple R = = 0,967012) та високий рівень пояснення змінності залежної змінної (R^2 = 0,93511). Це свідчить про те, що багатофакторні моделі з лаговими змінними значно підвищують точність прогнозування економічних показників.

Коефіцієнт кореляції (Multiple R) дорівнює 0,967012.

Коефіцієнт детермінації (R^2) становить 0,93511, що означає, що 93,51 % варіації залежної змінної пояснюється незалежними змінними.

Проведене дослідження взаємозв'язку між Валовим національним продуктом (ВНП) та валовим прибутком змішаного доходу з використанням дистрибутивно-лагових моделей на основі квартальних даних виявило існування тісного та статистично значущого взаємозв'язку між цими економічними показниками.

Аналіз із застосуванням методу послідовного оцінювання параметрів показав високий рівень кореляції (Multiple R = 0,923296) та значну пояснювальну силу моделі (R^2 = 0,852476) при розгляді впливу поточного значення валового прибутку на ВНП. Це свідчить про те, що зміни у валовому прибутку змішаного доходу суттєво впливають на формування ВНП.

Подальше включення лагових змінних валового прибутку (xt-1 та xt-2) до регресійної моделі послідовно покращувало її пояснювальну здатність (R^2 зростав до 0,87127 та 0,93511 відповідно). Це підкреслює важливість урахування попередніх періодів валового прибутку для більш точного розуміння та прогнозування динаміки ВНП. Збільшення коефіцієнта детермінації при додаванні лагових змінних підтверджує, що динаміка валового прибутку в попередніх кварталах має значний вплив на поточний рівень ВНП.

Таким чином, результати дослідження підтверджують наявність складної, але значущої взаємозалежності між ВНП та валовим прибутком змішаного доходу. Використання дистрибутивно-лагових моделей дозволило виявити, що не лише поточний рівень валового прибутку, але й його значення в попередніх періодах є важливими факторами, що визначають величину ВНП. Це підкреслює необхідність врахування часових лагів при аналізі та прогнозуванні макроекономічних показників, зокрема ВНП, на основі динаміки валового прибутку змішаного доходу.

Джерела

1. *Зомчак Л. М., Огородник С. П., Бортник Я. В.* Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47–53.
2. *Zomchak L., Hakava S.* Unveiling Disparities and Resilience in Ukrainian Regional Labor Markets: Multidimensional Ranking Approach. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 495–516.
3. *Зомчак Л. М., Вдовин М. Л.* Прогнозування успішності банківського маркетингу методами логістичної регресії. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С. 100–104.
4. *Зомчак Л. М., Дида А. О.* Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30.
5. *Zomchak L., Kukhotska T.* Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. Vol. 8. P. 403–424.
6. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата доступу: 12.01.2025).

В. В. МЕЛЬНИК

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 "Економіка",
Київський національний університет будівництва і архітектури
orcid https://orcid.org/0009-0004-2047-8711

СПОРТИВНІ ЗАКЛАДИ ЯК ПРОСТІР ФІЗИЧНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі соціальні, психологічні та фізичні травми для значної частини населення, особливо військовослужбовців та цивільних осіб, які зазнали поранень чи психологічних травм. У цьому контексті актуальним постає питання формування ефективного простору для реабілітації, який поєднує фізичне відновлення, психологічну підтримку та соціальну інтеграцію. Одним із недооцінених, але стратегічно важливих елементів цієї системи є спортивні заклади, здатні стати платформою для цілісної реабілітації людини в умовах війни та повоєнного відновлення.

У світовій практиці фізична активність та адаптивні види спорту дедалі частіше визнаються ключовими компонентами системи реабілітації військовослужбовців, які зазнали фізичних та психологічних травм. Дослідження, проведені у країнах-членах НАТО, зокрема у США, Канаді, Великій Британії та Ізраїлі, підтверджують, що включення спорту до програми відновлення ветеранів сприяє комплексному покращенню їхнього стану. Фізична активність, адаптивний спорт та участь у спортивних заходах сприяють:

- покращенню психоемоційного стану ветеранів війни;
- зниженню рівня посттравматичного стресового розладу (ПТСР);
- підвищенню рівня соціальної інтеграції та самооцінки.

Регулярна фізична активність сприяє зниженню тривожності, симптомів депресії та емоційного вигорання. Спорт виконує роль не лише фізичної активності, але й психотерапевтичного інструмента, стимулюючи вироблення ендогенних нейромедіаторів, зокрема серотоніну та дофаміну, що безпосередньо впливають на покращення настрою та відчуття контролю над власним тілом [1]. Дослідження, проведені у США серед учасників програм Міністерства у справах ветеранів, засвідчили, що включення ветеранів до спортивних змагань та тренувальних програм дозволяє зменшити інтенсивність симптомів ПТСР, зокрема нічних жахів, гіперзбудження та соціального уникнення. Участь у колективних фізичних активностях створює відчуття підтримки, зменшує ізоляцію та сприяє формуванню відчуття приналежності до спільноти [2, с. 504].

Участь у спортивних заходах дає ветеранам можливість повернути собі відчуття контролю, досягнення та приналежності, сприяє формуванню нової соціальної реальності, реінтеграції в цивільне життя та формуванню позитивного образу себе, особливо після травм або ампутацій [3]. Подолання внутрішньої стигматизації через втрату функціональних можливостей та відновленню впевненості у власних силах особливо актуально для осіб із обмеженими фізичними можливостями, яким спорт відкриває нові горизонти самореалізації та громадської активності.

У таких країнах, як США, Канада, Велика Британія та Ізраїль, спортивні заклади активно інтегровані у мережу медичних і соціальних установ [4–8]. Наприклад, у США спортивні інструктори проходять підготовку у співпраці з Відділом адаптивної фізичної активності при Департаменті у справах ветеранів. Так, програми Adaptive Sports Program під патронатом U.S. Department of Veterans Affairs реалізуються у понад 100 медичних центрах і включають індивідуальні та командні види спорту [4]. У Великій Британії організація Help for Heroes активно підтримує участь ветеранів у спортивних змаганнях і фінансує тренування та реабілітаційні програми [5]. В Ізраїлі центри реабілітації, як-от Beit Halochem, забезпечують доступ до фізичних вправ, спорту і психологічної підтримки для поранених військових [6]. Відзначимо, що спортивні комплекси при медичних центрах, зокрема клініках реабілітації військових, мають спеціалізовані програми фізичної активності, що адаптовані під травми різного рівня складності.

Яскравими прикладами успішної інтеграції спортивної реабілітації у політику підтримки ветеранів є міжнародні проєкти Invictus Games (заснований у 2014 році за ініціативи герцога Сассекського) [7] та Warrior Games (ініціатива Міністерства оборони США з 2010 року) [8]. У межах цих програм військовослужбовці з бойовим досвідом, які отримали поранення, ампутації чи ПТСР, беруть участь у змаганнях з адаптивних видів спорту, таких як паралімпійське плавання, велоспорт, стрільба з лука, баскетбол на візках тощо. Участь у цих заходах не лише виконує лікувальну функцію, але й сприяє публічній підтримці та соціальному визнанню ветеранів.

У контексті повоєнного відновлення та розбудови інклюзивного суспільства особливого значення набуває інтеграція спортивної інфраструктури в систему фізичної та психосоціальної реабілітації військовослужбовців. Серед основних проблем реалізації подібних проєктів в Україні є недостатнє фінансування спортивних закладів, зруйнованих або перепрофільованих під час війни, відсутність кадрового забезпечення (інструктори, тренери з реабілітаційної підготовки), слабка міжвідомча координація, низький рівень доступності інфраструктури для людей з інвалідністю.

На основі аналізу міжнародного досвіду та актуального стану в Україні пропонуються такі ключові стратегічні рекомендації:

- розробити державну програму інтеграції спортивної реабілітації в систему охорони здоров'я та ветеранських служб;
- запровадити стандарти інклюзивності для проєктування та реконструкції спортивних об'єктів;
- підготувати фахівців з адаптивної фізичної культури, спортивної психології та травматерапії;
- створити мережу реабілітаційних центрів на базі існуючих спортивних комплексів у регіонах;
- розвивати державно-приватне партнерство та залучати грантове фінансування для інноваційних програм;
- впровадити спортивні заходи для ветеранів на національному та міжнародному рівні, заохочуючи участь у змаганнях.

Необхідно створити міжвідомчу державну програму, що об'єднає зусилля Міністерства охорони здоров'я, Міністерства у справах ветеранів та Міністерства молоді та спорту, яка має забезпечити:

- розробку протоколів реабілітації із включенням спортивних компонентів (адаптивні тренування, терапевтична фізкультура);
- фінансування інфраструктурної та кадрової підтримки;
- медико-соціальний супровід учасників програм.

Сучасні спортивні заклади мають відповідати принципам універсального дизайну. Йдеться про архітектурну доступність (пандуси, ліфти, адаптовані роздягальні, душові); доступ до тренажерів для людей з травмами спини, ампутаціями тощо; створення умов для занять у супроводі інструктора або з використанням технологічних засобів. Розробка національних будівельних стандартів із урахуванням потреб ветеранів сприятиме як фізичній доступності, так і психологічному комфорту.

Реабілітаційні програми потребують мультидисциплінарних команд фахівців. На нашу думку, необхідно розробити освітні програми для підготовки інструкторів з адаптивного спорту, створити курси підвищення кваліфікації з реабілітаційної психології, зокрема у сфері ПТСР, залучати до навчання практиків з міжнародним досвідом (в т. ч. випускників програм Invictus Games, Warrior Games тощо). Підтримка реабілітаційних програм не повинна ґрунтуватися виключно на бюджетному фінансуванні. Рекомендується створити прозорий механізм ППП (публічно-приватного партнерства) для розвитку спортивно-реабілітаційної інфраструктури; залучати міжнародні грантові ресурси, такі як Erasmus+, Horizon Europe, USAID тощо; стимулювати бізнес до соціальних інвестицій (через податкові пільги або спонсорські програми).

Зазначені рекомендації можуть стати основою для формування довгострокової державної політики у сфері спортивної реабілітації військовослужбовців, сприяючи не лише їх фізичному одужанню, а й соціальній інтеграції, збереженню людського капіталу та національної стійкості загалом. В контексті війни спортивні заклади мо-

жуть і повинні стати простором відновлення, підтримки та розвитку людського потенціалу. Стратегічна інтеграція спортивної інфраструктури у політику післявоєнної відбудови сприятиме зміцненню національної стійкості, відновленню психічного здоров'я нації та формуванню нової якості суспільних інституцій.

Джерела

1. *Caddick, N.* The impact of sport and physical activity on the well-being of combat veterans: A systematic review / N. Caddick, B. Smith. *Psychology of Sport and Exercise*. 2014. Vol. 15, № 1. P. 9–18. – DOI: 10.1016/j.psychsport.2013.09.011.
2. *Vella, E. J.* Participation in outdoor adventure programs benefits combat veterans with posttraumatic stress disorder: A mixed-methods study / E. J. Vella, B. Milligan, P. Bennett. *Psychological Services*. 2017. Vol. 14, № 4. P. 499–507. – DOI: 10.1037/ser0000163.
3. *Lundberg N. R.* Sense of community and community development through sport: A case study of the Warrior Games / N. R. Lundberg, S. Taniguchi, B. P. McCormick. *Therapeutic Recreation Journal*. 2011. Vol. 45, № 1. P. 26–43. Режим доступу: https://js.sagamorepub.com/trj/article/view/2490.
4. U.S. Department of Veterans Affairs. *Adaptive Sports Programs*. Режим доступу: https://www.va.gov/adaptivesports.
5. Help for Heroes. *Supporting veterans through sport and rehabilitation*. Режим доступу: https://www.helpforheroes.org.uk.
6. Beit Halochem. *Israel's rehabilitation centers for disabled veterans*. Режим доступу: https://en.beithalochem.org.il.
7. Invictus Games Foundation. *Офіційний сайт*. Режим доступу: https://invictusgamesfoundation.org.
8. Department of Defense Warrior Games. *Official Website*. Режим доступу: https://dodwarriorgames.com.

А. О. АРТЕМЕНКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 "Економіка",
Київський національний університет будівництва і архітектури
orcid https://orcid.org/0009-0004-6516-9963

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Публічно-приватне партнерство (ППП) становить собою інституціоналізовану форму співпраці між державним та приватним секторами, що передбачає розподіл функціональної відповідальності, управлінських повноважень, фінансових витрат, а також ризиків і прибутків, пов'язаних із реалізацією суспільно значущих ініціатив. Така взаємодія базується на довгостроковому стратегічному партнерстві та передбачає об'єднання ресурсного потенціалу обох сторін задля досягнення публічного інтересу. У сфері соціальної політики ППП набуває особливого значення як компенсаторний механізм в умовах бюджетної обмеженості та зростання складності суспільних трансформаційних процесів. За умов, коли державні інституції стикаються з підвищеними вимогами до рівня надання соціальних послуг, інтенсифікація залу-

чення приватного капіталу, управлінських інновацій і технологічних рішень може слугувати основою для структурного посилення спроможності соціальної інфраструктури.

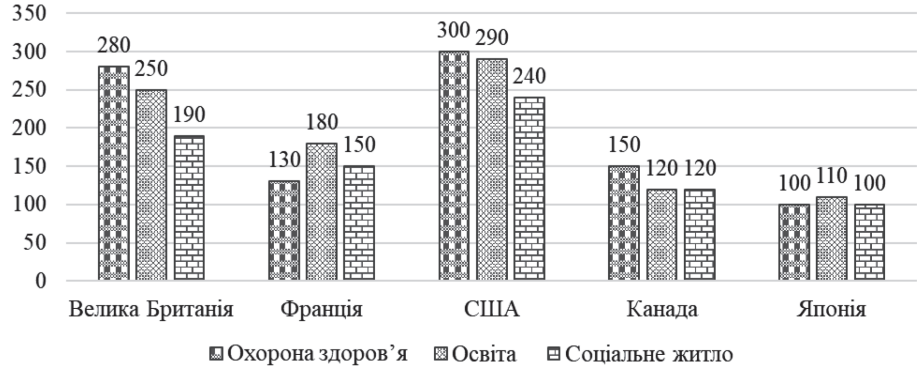
Соціальна функція ППП полягає не лише в ефективному управлінні ресурсами, а й у забезпеченні соціальної справедливості та інклюзивності шляхом розширення доступу до базових послуг для маргіналізованих та соціально вразливих груп населення. Йдеться, зокрема, про забезпечення рівного доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, соціального житла, реабілітаційних центрів, транспортної інфраструктури тощо.

Залучення приватного сектору до реалізації соціальних програм сприяє підвищенню функціональної ефективності й забезпечує довгострокову стійкість реалізованих ініціатив. Підприємницькі структури, виступаючи як соціально відповідальні учасники, не лише отримують інвестиційний зиск, але й стають активними агентами соціального розвитку, підтримуючи загальнодержавну політику у сфері суспільного добробуту.

У розвинених країнах, зокрема Європейського Союзу, США, Канади та Японії, ППП виступає однією з ключових форм реалізації соціально орієнтованої політики, орієнтованої на забезпечення доступу населення до високоякісних базових послуг. ППП інституціоналізується як стабільний елемент державного управління, що дозволяє поєднати державні гарантії із приватними інвестиційними ресурсами та управлінськими інноваціями. Найбільш активно ця модель застосовується в таких секторах, як охорона здоров'я, система освіти, житлово-комунальне господарство, а також соціальне житло (рисунок).

Так, у Великій Британії національна програма Private Finance Initiative (PFI) стала основою для реалізації сотень інфраструктурних проєктів, включно з будівництвом лікарень, навчальних закладів, будинків догляду за людьми похилого віку. У рамках PFI приватні компанії не лише фінансували проєкти, але й брали участь у їх проєктуванні, управлінні та обслуговуванні, забезпечуючи довготривалу ефективність і відповідність соціальним стандартам. У Франції муніципалітети активно інтегрують бізнес у процес надання соціальних послуг через механізми концесій та контрактів на управління. Це охоплює як побутові послуги (водопостачання, енергозабезпечення), так і делегування частини соціальної інфраструктури (дитячі садки, будинки для людей із вразливими потребами).

Особливої актуальності ППП набуває в умовах гострих соціальних трансформацій, спричинених масштабними надзвичайними ситуаціями — зокрема, пандемією



Кількість реалізованих проєктів у соціальних секторах економічно розвинених країн світу
Джерело: розроблено автором на основі [1–4].

COVID-19, глобальними міграційними потоками, а також повномасштабною війною в Україні. У цих обставинах ППП проявило себе як гнучкий, адаптивний та інноваційно орієнтований інструмент оперативного реагування. Зокрема, приватні партнери відігравали ключову роль у забезпеченні логістики, цифрових сервісів, мобільних медичних структур, тимчасового житла та комунальних об'єктів для внутрішньо переміщених осіб.

Показовими є приклади Хорватії та Боснії і Герцеговині у період після завершення збройних конфліктів. Завдяки ефективно структурованим ППП-ініціативам стало можливим у стислі терміни організувати системи тимчасового проживання, первинної медичної допомоги та соціального супроводу у найбільш уражених регіонах. Залучення приватного сектору дозволило державі зекономити бюджетні ресурси, забезпечивши водночас високу швидкість розгортання інфраструктурних об'єктів та гнучкість у реагуванні на змінну гуманітарну ситуацію.

В Україні ППП здебільшого реалізується в інфраструктурних проектах (дороги, порти, енергетика), тоді як його використання у соціальній сфері — обмежене. Водночас соціальна нестабільність, що поглиблюється війною, потребує масштабного залучення приватного сектору до вирішення проблем безробіття, забезпечення житлом ВПО, доступу до медичних послуг, створення інклюзивного освітнього середовища тощо. Основними бар'єрами є:

- нестабільність правового поля,
- відсутність стандартів ППП у соціальній сфері,
- слабка інституціональна спроможність органів місцевого самоврядування,
- низький рівень довіри бізнесу до держави.

Для забезпечення дієвості ППП у соціальному вимірі необхідне наявне нормативно-правове забезпечення, прозора процедура добору партнерів, ефективні механізми контролю за якістю наданих послуг, а також регулярний моніторинг соціального ефекту реалізованих проєктів. У сукупності ці чинники створюють передумови для формування нової моделі державної соціальної політики, більш адаптивної, інноваційної та стійкої в умовах динамічних соціально-економічних змін.

З урахуванням закордонного досвіду доцільно запропонувати рекомендації щодо посилення ролі ППП як стратегічного інструменту пом'якшення соціальних дисбалансів та запобігання дестабілізаційним процесам у суспільстві, для чого необхідно:

1. Розробити національну стратегію розвитку ППП у соціальній сфері, яка передбачатиме пріоритетні напрями, цілі, стандарти участі приватного сектору та механізми моніторингу ефективності.

2. Вдосконалити нормативно-правову базу шляхом внесення змін до законодавства про ППП, зокрема щодо проектів у сфері охорони здоров'я, соціального житла, послуг для вразливих груп населення.

3. Запровадити пільгові умови для бізнесу, що інвестує у соціальні ППП: податкові стимули, доступ до пільгового кредитування, гарантії з боку держави.

4. Створити регіональні центри підтримки ППП для громад, які включатимуть консалтинг, юридичну допомогу, типові моделі контрактів.

5. Розвивати ППП, залучаючи до розробки та реалізації проектів неурядові організації, благодійні фонди та асоціації ветеранів.

6. Проводити інформаційні кампанії та навчання для бізнесу, органів влади та громадськості з метою підвищення обізнаності про можливості ППП у соціальній сфері.

7. Інтегрувати ППП у післявоєнні програми відновлення, включаючи будівництво соціального житла, реабілітаційних центрів для військових, інклюзивних навчальних закладів.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що ППП у соціальній сфері не обмежується лише фінансуванням або наданням послуг, а трансформується у механізм соціальної кооперації, здатний посилювати стійкість публічних інституцій в умовах кризової турбулентності та сприяти формуванню більш резилієнтної моделі суспільного управління.

Джерела

1. OECD (2018). Responding to the Infrastructure Challenge Organisation for Economic Co-operation and Development. *Responding to the Infrastructure Challenge* [Електронний ресурс]. ULR: https://www.oecd.org/en/ publications/responding-to-the-infrastructure-challenge_9789264304864-en.html
2. Mossialos E. та ін.The Commonwealth Fund. *International Profiles of Health Care Systems*. 2017. [Електронний ресурс]. ULR: https://www.commonwealthfund.org/sites/default/files/documents/___media_files_publications_fund_report_2017_may_mossialos_intl_profiles_v5.pdf.
3. Asian Development Bank (2018). Realizing the Potential of PPPs Asian Development Bank. *Realizing the Potential of PPPs to Advance Asia's Infrastructure*. 2018. [Електронний ресурс]. ULR: https://www.adb.org/ sites/default/files/publication/479396/potential-ppp-asia-infrastructure.pdf
4. OECD Infrastructure Governance Indicators Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Infrastructure Governance Indicators* [Електронний ресурс]. ULR: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-infrastructure-governance-indicators_95c2cef2-en

Д. С. САХНО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальності 073 "Менеджмент",
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП
https://orcid.org/0009-0007-0393-2662

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН

Залізничний транспорт є однією з ключових інфраструктурних ланок економіки, що забезпечує ефективне перевезення пасажирів і вантажів, сприяючи розвитку торгівлі, мобільності населення та інтеграції регіонів України. У контексті глобальних соціальних трансформацій та в умовах повномасштабної війни ця галузь стикається з безпрецедентними викликами. Війна спричинила значні руйнування транспортної інфраструктури, дестабілізацію логістичних ланцюгів, підвищила ризики для безпеки перевезень та загалом змінила стратегічні пріоритети розвитку. Залізниця відіграє надважливу роль у забезпеченні обороноздатності держави, гуманітарних перевезеннях і евакуації цивільного населення, що ще більше актуалізує питання її стійкості та модернізації [1; 2].

У цих умовах зростає потреба у стратегічному підході до розвитку залізничного транспорту, який поєднує інвестиційні та інноваційні рішення, орієнтовані на довгострокову ефективність, соціальну відповідальність та адаптацію до умов відновлення країни. Особливе значення має підвищення стійкості інфраструктури до зовнішніх загроз, децентралізація логістичних вузлів, а також впровадження технологій подвійного призначення, здатних функціонувати в умовах кризових ситуацій.

Соціальні зміни — урбанізація, демографічні зрушення, зростання екологічної свідомості, технологічний прогрес — також суттєво впливають на попит на транспортні послуги та очікування суспільства. Урбанізація формує зростаючу потребу в інтегрованих транспортних мережах у межах міських агломерацій, тоді як старіння населення зумовлює необхідність у доступній інфраструктурі та сервісах [4]. Одночасно екологічні проблеми стимулюють перехід до сталих технологій, а економічна нестабільність, посилена наслідками війни, знижує обсяги інвестицій, потребуючи ефективного використання наявних ресурсів. У таких умовах розробка інвестиційно-інноваційних стратегій має ґрунтуватися на цілісному теоретичному підході, який враховує як економічну доцільність, так і соціальну значущість прийнятих рішень.

Теоретичні засади інвестиційних стратегій у сфері залізничного транспорту включають, зокрема, аналіз витрат і вигод, який дозволяє оцінити економічну ефективність інфраструктурних проектів, зіставляючи витрати на будівництво та модернізацію із соціальними й економічними вигодами. У свою чергу, моделі державно-приватного партнерства забезпечують можливість залучення приватного капіталу та управлінської експертизи в умовах обмеженого бюджетного фінансування, спираючись на теорії ефективного розподілу ризиків і стимулювання через ринкові механізми. Теорія мереж дозволяє оптимізувати просторове планування залізничної інфраструктури, визначаючи пріоритети інвестування на основі аналізу зв'язності та пропускної здатності транспортної системи. Водночас оцінка сталості передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних критеріїв у процес прийняття інвестиційних рішень, що базується на концепції сталого розвитку [3].

Інноваційна складова стратегій розвитку залізничного транспорту також має теоретичне підґрунтя. Теорія дифузії інновацій, запропонована Е. Роджерсом, пояснює механізми впровадження нових технологій у транспортну систему, визначаючи чинники, що впливають на швидкість і масштаб їх поширення [1]. Концепція відкритої інновації наголошує на необхідності інтеграції зовнішніх джерел знань і технологій, зокрема через партнерство з науково-дослідними установами, стартапами та технологічними компаніями. Підхід стратегічного управління інноваційними нішами передбачає створення контрольованих середовищ (так званих "ніш"), у яких нові технологічні рішення можуть тестуватися в обмеженому масштабі та без значного ризику, що дає змогу виявити й усунути слабкі сторони перед широким впровадженням. Теорії цифрової трансформації, у свою чергу, акцентують увагу на зміні бізнес-процесів під впливом цифрових технологій, що відкривають нові горизонти для підвищення ефективності транспортних систем.

Кожен напрямок охоплює як практичні, так і теоретичні аспекти, спрямовані на забезпечення стійкості, інноваційності та соціальної орієнтованості галузі. Особливу увагу наразі необхідно приділяти впровадженню цифрових технологій, розвитку державно-приватного партнерства та екологічній трансформації. Такий комплексний підхід дозволяє сформувати стратегічне бачення майбутнього залізничного транспорту в умовах відновлення держави.

Ключові напрями розвитку залізничного транспорту України в умовах війни та соціальних трансформацій

Напрям	Характеристика	Очікуваний ефект
Інфраструктурна стійкість	Відновлення пошкоджених об'єктів, децентралізація логістичних вузлів, зміцнення безпеки	Безперервність перевезень, зниження вразливості до загроз
Модернізація та цифровізація	Впровадження «розумної» інфраструктури, цифрових рішень	Підвищення ефективності, прозорості та гнучкості управління
Державно-приватне партнерство (ДПП)	Залучення приватного капіталу, розподіл ризиків через механізми ДПП	Доступ до фінансування, підвищення якості управління
Екологічна трансформація	Впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів, енергозбереження	Сумісність із європейськими стандартами, покращення іміджу галузі
Соціальна інклюзія	Доступність інфраструктури для різних груп населення, зокрема людей похилого віку та ВПО	Соціальна справедливість, підвищення громадської підтримки
Інноваційна екосистема	Партнерства зі стартапами, НДІ, експериментальні майданчики, відкриті інновації	Прискорення технологічного розвитку, адаптивність до змін
Теоретична інтеграція	Використання теорій: сталого розвитку, мереж, дифузії інновацій, цифрової трансформації	Наукове обґрунтування стратегічних рішень, системний підхід

З огляду на соціальні зміни, стратегічне планування у сфері залізничного транспорту має враховувати урбанізаційні тенденції, що вимагають розвитку приміських і міських маршрутів, демографічні трансформації, які диктують нові стандарти інклюзивності, екологічні виклики, що стимулюють розвиток "зелених" технологій, а також економічні та технологічні тренди, які визначають нові можливості та ризики для інфраструктурного розвитку. Теоретичне осмислення цих змін можливе за допомогою підходів соціальної інклюзії, екологічного менеджменту, теорій технологічного переходу та цифровізації.

Ефективна розробка інвестиційно-інноваційних стратегій потребує інтеграції теоретичних підходів до управління складними соціально-технічними системами. Системне мислення дозволяє охопити всі елементи залізничного транспорту як взаємопов'язану систему. Сценарне планування, що базується на концепції стратегічного foresight, забезпечує розробку адаптивних стратегій з урахуванням альтернативних соціально-економічних сценаріїв. Теорія стейкхолдерів акцентує на необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін — держави, бізнесу, громадськості — у процесі стратегічного планування. Адаптивне управління, в основі якого лежать концепції гнучкості та організаційної стійкості, сприяє розробці стратегій, здатних реагувати на динамічні зміни середовища [1; 4].

Таким чином, сукупність концептуальних підходів, розглянутих у цьому дослідженні, створює цілісну методологічну базу для формування ефективних інвестиційно-інноваційних стратегій розвитку залізничного транспорту. Поєднання економічної ефективності, інноваційної динаміки та соціальної відповідальності забезпечує не лише адаптацію до сучасних викликів, але й формування конкурентоспроможної, сталого і соціально орієнтованого транспортного середовища. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку запропонованих моделей і їх адаптацію до конкретних національних та регіональних умов.

Джерела

1. *Дикань, В. Л., Кузнецов, Є. М.* Методичне забезпечення формування стратегії сталого розвитку підприємств залізничного транспорту [Електронний ресурс]. *Вісник Транспортної академії України*. 2023. № 47. С. 51–57. Режим доступу: http://btie.kart.edu.ua/article/view/301226.
2. *Пусєва М.* Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-37 (дата звернення: 12.05.2025).
3. *Смерічевська С., Штик Ю., Стріжов О.* Аналіз стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (9 (09), 56-62. 2023. DOI: 10.32782/dees.9-10 (дата звернення: 12.05.2025).
4. *Червякова Валентина.* Організаційно-методологічні підходи до післявоєнного відновлення транспортно-логістичної інфраструктури україни. *Журнал європейської економіки*. 2024. Вип. 22, вип. 4. С. 597–22. Режим доступу: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1725.

С. О. ЩУРЕНКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 "Економіка",
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП
https://orcid.org/0009-0004-5211-623X

Ю. О. ФІРСОВА

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 051 "Економіка",
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Організаційно-економічні засади розвитку систем електронного бізнесу в роздрібній торгівлі становлять фундамент цифрової трансформації сучасної комерційної діяльності. Електронний бізнес у цій сфері базується на впровадженні цифрових технологій і використанні інтернет-інструментів для реалізації товарів і послуг. Його інфраструктура охоплює онлайн-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі, електронні платіжні системи та механізми інтеграції з фізичними торговельними точками.

Згідно з даними Statista [3], у 2024 році світовий ринок електронної комерції досяг 6,09 трлн доларів США, що на 8,4 % більше порівняно з попереднім роком, а до 2028 року очікується зростання до 8,09 трлн доларів США. Український ринок також демонструє позитивну динаміку: у 2024 році його обсяг становив 1,469 млрд доларів США з прогнозованим середньорічним приростом у 22,62 % у період 2024–2029 років, що дозволяє очікувати досягнення 4,865 млрд доларів США до 2029 року. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність адаптації організаційних і

економічних підходів до умов цифрової економіки, впровадження інноваційних бізнес-моделей і технологічних рішень [2].

Цифровізація істотно впливає на споживчі звички, сприяючи зростанню популярності онлайн-покупок завдяки їхній зручності, доступності та різноманітному асортименту, що вимагає від компаній трансформації бізнес-процесів, формування гнучких організаційних структур і оптимізації економічних моделей. Організаційні засади розвитку електронного бізнесу передбачають впровадження омніканальних стратегій, модернізацію логістичних процесів та інвестування в людський капітал. Економічні засади, своєю чергою, орієнтовані на зниження витрат, розширення ринків збуту та ефективне управління конкуренцією. У зв'язку з цим, дослідження організаційно-економічних засад електронного бізнесу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності компаній роздрібної торгівлі [1].

До ключових організаційних принципів належить створення адаптивних структур, здатних реагувати на динамічні технологічні зміни. Зокрема, омніканальні стратегії забезпечують єдиний клієнтський досвід шляхом інтеграції онлайн- і офлайн-каналів. Так, Amazon і Walmart мають спеціалізовані підрозділи з електронної комерції, що дає змогу оптимізувати цифрові продажі й логістику. В Україні аналогічний підхід демонструє компанія Rozetka, яка поєднує онлайн-платформу з фізичними точками видачі замовлень, підвищуючи зручність для споживачів [2]. Важливим питанням є також модернізація логістичних систем і управління запасами, що включає застосування роботизованих складів, хмарних рішень для керування ланцюгами постачання, які дозволяють скоротити час доставки та зменшити операційні витрати. Наприклад, за даними BCG, автоматизація логістики може зменшити витрати на 15–20 %. В Україні локальні ритейлери, зокрема Rozetka, активно впроваджують логістичні хаби й співпрацюють із кур'єрськими службами, що особливо актуально в умовах воєнного стану та нестабільних логістичних маршрутів.

Розвиток людського капіталу є головним чинником успішного функціонування електронного бізнесу. Компанії потребують фахівців у галузях цифрового маркетингу, аналітики даних, кібербезпеки, що зумовлює необхідність постійного навчання персоналу та залучення IT-спеціалістів. Наприклад, Rozetka активно інвестує в розвиток кадрів, що сприяє її стабільному лідерству на вітчизняному ринку. Аналогічно, міжнародні платформи, як, наприклад Shopify, пропонують інструменти для ефективного управління онлайн-магазинами, знижуючи бар'єри входу для малих і середніх підприємств [3].

Економічні засади розвитку електронного бізнесу базуються на зменшенні витрат, розширенні ринків і підвищенні ефективності конкуренції. Перехід до цифрових каналів дає змогу скоротити витрати на фізичну інфраструктуру, зокрема оренду приміщень і утримання персоналу. За оцінками McKinsey, компанії, що активно використовують онлайн-канали, можуть скоротити операційні витрати на 20–30 % у порівнянні з традиційними ритейлерами. Водночас цифрова трансформація потребує значних початкових інвестицій у створення вебресурсів, мобільних застосунків, платіжних систем і просування в цифровому середовищі. Перевагою електронного бізнесу є також можливість виходу на міжнародні ринки без фізичної присутності. Українські компанії, зокрема Rozetka, активно використовують цифрові платформи для розширення клієнтської бази як в Україні, так і за її межами [2]. На глобальному рівні успішними прикладами є компанія MercadoLibre, яка досягла доходу в розмірі 5,1 млрд доларів США у другому кварталі 2024 року завдяки ефективному масштабуванню через цифрові рішення [3]. Проте цифрова економіка одночасно загострює конкуренцію, спрощуючи вхід нових гравців на ринок. За даними Forrester, 60 %

компаній, які не змогли адаптуватися до цифрових змін, зазнали фінансових втрат або припинили діяльність.

Одним із ключових драйверів економічного зростання є мобільна комерція (m-commerce). У 2024 році обсяги продажів через мобільні пристрої становили 2,07 трлн доларів США, або 34 % від загального обсягу світової електронної комерції. В Україні поширеність мобільного інтернету (понад 80 % населення) сприяє активному розвитку m-commerce та зростанню кількості покупок через мобільні додатки [2]. У цьому контексті важливою економічною засадою є використання даних для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій, що дозволяє підвищити середній чек і рівень лояльності клієнтів.

Організаційні складові електронного бізнесу

Організаційний елемент	Напрям	Приклади компаній	Очікуваний ефект
Омніканальні стратегії	Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів для забезпечення єдиного клієнтського досвіду	Amazon, Rozetka	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання продажів, лояльність споживачів
Логістична автоматизація	Використання роботизованих систем і хмарних технологій для оптимізації доставки та управління запасами	Роботизовані склади Amazon, логістичні хаби Rozetka	Скорочення часу обробки замовлень, зниження операційних витрат, покращення сервісу
Розвиток кадрів	Інвестування в цифрові компетенції персоналу, залучення IT-фахівців	Програми навчання в Rozetka, кадрова стратегія Shopify	Підвищення продуктивності, гнучкість організації до змін, зростання інноваційності
Технологічна інтеграція	Впровадження сучасних IT-рішень, CRM-систем, аналітики даних, автоматизації процесів	Використання Big Data в eBay, ERP у Walmart	Підвищення точності прогнозування, ефективне управління процесами, конкурентні переваги

Разом із можливостями електронного бізнесу існують проблеми, пов'язані з кібербезпекою, логістичними обмеженнями та регуляторними бар'єрами. Зокрема, в умовах війни в Україні бізнес зіштовхується з підвищеними логістичними ризиками, зростанням вартості доставки та перебоями в постачанні. У глобальному масштабі значною загрозою залишаються кібератаки. Для протидії цим викликам компанії впроваджують шифрування даних, двофакторну автентифікацію та оптимізують локальні логістичні мережі.

Отже, електронний бізнес у роздрібній торгівлі є важливим чинником цифрової трансформації, що потребує системного переосмислення організаційної структури та економічної моделі компаній. Організаційні засади, такі як впровадження омніканальних стратегій, автоматизація логістичних процесів і розвиток персоналу, забезпечують гнучкість і адаптивність бізнесу. Економічні підходи, включаючи оптимізацію витрат, глобальну експансію та розвиток мобільної комерції, формують основу фінансової стійкості.

Успішна адаптація до нових викликів, таких як підвищення кіберзагроз і нестабільність логістики, дозволяє компаніям утримувати конкурентні позиції в умовах цифрової економіки та реалізовувати нові можливості, пов'язані з розвитком соціальної комерції та впровадженням штучного інтелекту.

Джерела

1. *Морозов В. І.* Стан та перспективи розвитку сучасного електронного маркетингу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 16. Режим доступу: https://doi.org/10.5281/zenodo.15096613
2. Analyzify. Top Ecommerce Markets Worldwide: 2025 [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: https://analyzify.com/ecommerce/top-ecommerce-countries/ – Назва з екрана.
3. Statista. Global retail e-commerce sales 2014–2027 [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/ – Назва з екрана.
4. Shopify. Global Ecommerce Statistics: Trends to Guide Your Store in 2025 [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: https://www.shopify.com/research/global-ecommerce-statistics – Назва з екрана.

Л. Я. ШУРАК

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-8247-6616

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних економічних реаліях нестабільність ринку є постійним викликом для бізнесу. Підприємства змушені реагувати на зміну попиту, валютні коливання, політичну нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, військові дії на території України тощо.

У часи кризи важливо використовувати всі доступні ресурси для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства після завершення важких часів. Криза може стати можливістю для розвитку та інновацій, які допоможуть сформувати нові конкурентні переваги. Лідери на ринку розуміють, що інновації є ключовим фактором для успіху, і активно інвестують у дослідження та управління інноваціями. Хоча українські підприємства вже впроваджують інновації на рівні компаній, для досягнення стійкої конкурентної переваги варто розглянути можливість впровадження інновацій на рівні галузі. Це дозволить не лише зберегти позиції на ринку, але й закласти фундамент для подальшого розвитку в умовах постійної конкуренції [2].

Впровадження інновацій розглядається як один із найефективніших механізмів підвищення конкурентоспроможності та життєздатності підприємства в таких умовах. Інновація — це не лише технічне або технологічне вдосконалення, а й організаційні, управлінські, маркетингові зміни. Впровадження інновацій повинне відповідати стратегії розвитку підприємства і враховувати ризики, притаманні нестабільному середовищу [3].

Українським підприємствам важливо розвивати свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках шляхом впровадження інновацій. Це не лише дозволяє покращити виробничі процеси та якість продукції, а й допомагає знизити витрати. Інновації охоплюють не тільки технічні аспекти, але й стратегічне управління, марке-

тинг та інші сфери бізнесу. Для підтримки конкурентоспроможності на глобальному ринку сучасне підприємство має бути готовим до постійного вдосконалення та впровадження новаторських підходів [1].

Інновації є ключовим фактором для успішної діяльності підприємств в умовах сучасної ринкової економіки. Вони дозволяють розробляти та впроваджувати нові продукти, послуги, технології та організаційні форми, що підвищують конкурентоспроможність компаній. Основною рушійною силою для впровадження інновацій є конкуренція, яка стимулює підприємства до постійного вдосконалення та адаптації до швидко змінних умов ринку. Зміни в технологіях та зростаючі вимоги споживачів вимагають від компаній бути гнучкими та інноваційними, щоб залишатися актуальними та успішними. Ключовими умовами ефективного впровадження інновацій є: адаптивна організаційна структура; гнучкі управлінські моделі; підвищення компетентності персоналу; орієнтація на цифрові рішення та автоматизацію [1].

Для успішної діяльності в умовах нестабільного ринку підприємствам важливо займати проактивну позицію в інноваційній сфері. Це передбачає не лише реагування на існуючі виклики, але й передбачення майбутніх змін. Застосування стратегічного планування, такого як SWOT та PEST-аналізи, допомагає виявити потенційні можливості для розвитку. Важливим аспектом є створення внутрішніх інноваційних команд, які можуть швидко генерувати та тестувати нові ідеї. Також слід активно залучати зовнішнє фінансування через гранти, краудфандинг та партнерські інвестиції.

Цифровізація внутрішніх процесів є одним із ключових напрямів, що включає впровадження CRM-систем, ERP-платформ та аналітики даних. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення навіть за умов обмеженої інформації. Крім того, підприємствам варто розвивати корпоративну культуру інноваційності шляхом навчання, організації внутрішніх хакатонів та визнання ініціатив співробітників.

Отже, нестабільність ринку не повинна сприйматись лише як загроза, але й як можливість для розвитку. Підприємства, здатні швидко впроваджувати інновації, формують нові конкурентні переваги та посилюють свою адаптивність до змін зовнішнього середовища. Ефективна система управління інноваціями має бути гнучкою, орієнтованою на постійне вдосконалення, залучення персоналу та тісну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами.

Джерела

1. *Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В.* Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах. *Праці Міжрегіональної академії управління персоналом.* Економічні науки. 2024. № 2 (74). С. 46–52. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-6
2. *Пилипенко А. В., Артеменко Л. П.* Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2023. С. 60–61.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/40-15

Науковий керівник: **Н. В. Пахота**,
канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7905-8085

І. В. ЛЯШЕНКО
здобувач вищої освіти, ННІУЕБ МАУП

Г. О. КРИШТАЛЬ
д-р. екон. наук, професор, ННІУЕБ МАУП
орсід: https://orcid.org/0000-0003-3420-6253

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

В умовах постійних трансформацій фінансового ринку, загострення конкурентної боротьби, зростання ризиків та нестабільності макроекономічного середовища, ефективне управління результатами фінансової діяльності комерційного банку набуває особливої значущості. Комерційні банки виступають ключовими суб'єктами фінансової системи, які забезпечують акумулювання, перерозподіл і ефективне використання грошових ресурсів, що безпосередньо впливає на економічну стабільність країни.

Результати фінансової діяльності банків відображають не лише ефективність їх функціонування, а й рівень стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів. Зниження прибутковості, підвищення частки проблемних активів, нестабільність джерел фінансування та зростання регуляторного тиску вимагають впровадження нових підходів до управління фінансовими показниками, їхньої оптимізації та стратегічного контролю.

В умовах війни та посткризового відновлення банківської системи України, актуальність дослідження підсилюється необхідністю підвищення ефективності внутрішнього управління, забезпечення прозорості, адаптивності до ризиків і формування стратегічних резервів. Особливої ваги набуває питання забезпечення довгострокової фінансової стабільності банку шляхом збалансованого управління прибутками, витратами, капіталом і ліквідністю.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів управління результатами фінансової діяльності комерційного банку є важливим кроком до вдосконалення механізмів банківського менеджменту, підвищення ефективності фінансових рішень і зміцнення позицій банківської системи в цілому.

У сучасних умовах повномасштабної війни банківський сектор України зіткнувся з безпрецедентними викликами, які істотно трансформували як його операційне середовище, так і стратегічні орієнтири. В умовах воєнного стану ключовими проблемами стали суттєве погіршення якості кредитного портфеля внаслідок зниження платоспроможності позичальників, зупинки або руйнування бізнесів, скорочення економічної активності. Паралельно з цим банки зазнали серйозного тиску з боку зовнішнього середовища: високий рівень невизначеності, макроекономічна нестабільність, посилення фінансових та операційних ризиків значно ускладнили процеси стратегічного планування, управління ризиками та підтримки платоспроможності.

Особливої уваги потребує проблема втрати клієнтської бази через вимушену міграцію фізичних осіб, скорочення внутрішнього споживання, зниження ділової активності малого та середнього бізнесу, а також посилення залежності від держав-

ної підтримки. Крім того, війна актуалізувала потребу в надійному функціонуванні цифрової інфраструктури банків, зважаючи на зростання частоти кібератак, інформаційних загроз і потреби у дистанційному банківському обслуговуванні. Обмежений доступ до зовнішнього фінансування та капіталу, зниження інвестиційної привабливості, а також жорсткі валютні та регуляторні обмеження з боку Національного банку України додатково ускладнили умови ведення банківської діяльності [1].

У зв'язку з цим виникає нагальна потреба в посиленні ролі адаптивних систем управління ризиками, перегляді традиційних моделей оцінки кредитоспроможності, впровадженні сценарного аналізу та ефективних механізмів реструктуризації заборгованості. У стратегічному аспекті доцільно акцентувати увагу на трансформації банківських продуктів та послуг з урахуванням нових потреб клієнтів, зокрема внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, ветеранів, малого та аграрного бізнесу. Пріоритетним є розвиток цифрової трансформації банків, що має супроводжуватися посиленням інформаційної безпеки та впровадженням надійних каналів віддаленої взаємодії з клієнтами [2].

В умовах глибокої трансформації економіки доцільно активізувати співпрацю з Національним банком України, міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, МВФ, Світовим банком, USAID тощо) задля отримання технічної допомоги, ресурсної підтримки, обміну найкращими практиками та розвитку спільної політики відновлення банківського сектору.

Зважаючи на масштаб викликів, з якими зіткнулися комерційні банки України в умовах повномасштабної війни, можна стверджувати, що банківський сектор наразі переживає одну з найглибших трансформацій у своїй новітній історії. Висновки щодо подальшого розвитку та управління результатами фінансової діяльності потребують ширшого, стратегічного осмислення і системного підходу до адаптації банків до нових реалій.

По-перше, війна продемонструвала критичну важливість гнучкості банківських установ і їх здатності оперативно реагувати на зміни середовища. Це стосується не лише операційних процесів, а й стратегічного планування: банки мають відходити від традиційно консервативних моделей управління і впроваджувати адаптивні, антикризові фінансові стратегії, зосереджуючи увагу на підтримці ліквідності, стабільності та довіри клієнтів.

По-друге, необхідним є перегляд підходів до ризик-менеджменту. В умовах підвищеної турбулентності й невизначеності варто застосовувати не лише традиційні фінансові індикатори, а й враховувати пов'язані з війною нефінансові фактори — міграційні потоки, скорочення трудового потенціалу, втрати інфраструктури, зміни в галузевій структурі економіки. Це потребує активного використання сценарного моделювання, аналізу стрес-тестів, розширення систем моніторингу ризиків та впровадження моделей поведінкових фінансів.

По-третє, результативність фінансової діяльності банку нині тісно пов'язана з його здатністю забезпечити соціально-економічну стійкість — підтримку бізнесу, особливо малого та середнього, фінансування відновлення інфраструктури, кредитування аграрного сектору, супровід державних програм соціального захисту, реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Тобто функціонал банків виходить за межі суто фінансового посередництва і набуває ознак соціальної відповідальності та участі в державній політиці відновлення.

По-четверте, цифровізація банківських послуг стала не просто інновацією, а життєво необхідною умовою забезпечення безперервності обслуговування. Банки, що змогли оперативно адаптувати свої цифрові інфраструктури, зберегли конкуренто-

спроможність і довіру клієнтів навіть в умовах активних бойових дій. Подальші інвестиції у цифрову трансформацію, кібербезпеку та розвиток FinTech-рішень мають стати ключовими напрямами стратегічного розвитку.

У підсумку, майбутнє банківської системи України значною мірою залежить від того, наскільки ефективно буде переосмислено підходи до управління фінансовими результатами, наскільки глибоко банки інтегрують сучасні інструменти антикризового управління, цифрові рішення, а також наскільки активно братимуть участь у відновленні економіки країни. У цьому контексті саме фінансова діяльність банків має стати важелем не лише для підтримки економіки в короткостроковому періоді, а й для формування фундаменту сталого економічного зростання в майбутньому.

Джерела

1. *Батковський В.* Проблеми кредитування малого підприємництва *Вісник НБУ*. 2015. № 4. С. 28–33.
2. *Васюренко О. В.* Банківський менеджмент: навч.посібник. К.: Вид. центр "Академія", 2011. 314 с.

В. Ю. КОЛЄЧКІН

здобувач третього (освітнього-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

У сучасному світі інформація стала стратегічним ресурсом, а ефективне державне управління в інформаційній сфері є ключовим чинником сталого розвитку цифрового суспільства. В Україні цей процес набуває особливої актуальності в умовах гібридної війни та глобальних викликів, що ставлять під загрозу національну безпеку та інформаційний суверенітет. Забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства вимагає комплексного підходу, що включає удосконалення нормативно-правової бази, розвиток інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та активну участь громадянського суспільства.

Основою державної інформаційної політики України є "Концепція розвитку інформаційного суспільства в Україні", затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р [1]. Цей документ визначає пріоритетні напрями розвитку інформаційного суспільства, серед яких:

• **Забезпечення доступу до інформації:** створення умов для вільного отримання та поширення інформації, крім обмежень, установлених законом.

• **Розвиток національної інформаційно-комунікаційної інфраструктури:** створення та вдосконалення телекомунікаційних мереж, що забезпечують доступ до інформаційних ресурсів.

• **Підтримка вітчизняних виробників програмного забезпечення:** сприяння розвитку національної ІТ-індустрії через державні програми та ініціативи.

• **Забезпечення інформаційної безпеки:** розробка та впровадження заходів, спрямованих на захист інформаційних ресурсів від зовнішніх та внутрішніх загроз.

• **Міжнародне співробітництво:** активна участь у міжнародних організаціях та ініціативах, що сприяють розвитку інформаційного суспільства.

Ці напрями спрямовані на формування сприятливих умов для розвитку інформаційного суспільства, підвищення якості життя громадян та забезпечення конкурентоспроможності України на світовій арені.

Реалізація державної інформаційної політики в Україні здійснюється через діяльність ряду державних органів, серед яких:

• **Міністерство цифрової трансформації України:** відповідає за розробку та впровадження цифрових стратегій, розвиток електронного урядування та цифрових послуг для громадян.

• **Міністерство інформаційної політики України:** займається формуванням та реалізацією інформаційної політики, забезпеченням інформаційної безпеки та протидією інформаційним загрозам.

• **Державне агентство з питань електронного урядування України:** відповідає за розвиток електронних послуг та інтеграцію державних реєстрів.

• **Служба безпеки України та Міністерство оборони України:** забезпечують захист інформаційної безпеки держави та протидіють кіберзагрозам.

Координація діяльності цих органів є важливою для ефективної реалізації державної інформаційної політики та забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства.

Незважаючи на досягнуті успіхи, Україна стикається з рядом викликів у сфері інформаційного управління [2]:

• **Кіберзагрози та інформаційні війни:** активне використання інформаційних технологій для дестабілізації ситуації в країні.

• **Цифровий розрив:** нерівномірний доступ до інформаційних технологій серед різних верств населення.

• **Низький рівень цифрової грамотності:** відсутність необхідних навичок у значної частини населення для ефективного використання цифрових технологій.

• **Недостатнє фінансування:** обмежені ресурси для реалізації масштабних цифрових ініціатив.

Для подолання цих викликів необхідно:

• **Розвиток інфраструктури:** створення умов для доступу до високошвидкісного інтернету в усіх регіонах країни.

• **Підвищення цифрової грамотності:** реалізація програм навчання для різних вікових та соціальних груп.

• **Залучення інвестицій:** створення сприятливого середовища для інвесторів у сфері інформаційних технологій.

• **Міжнародне співробітництво:** активна участь у міжнародних проектах та ініціативах, спрямованих на розвиток цифрового суспільства.

Врахування цих аспектів сприятиме сталому розвитку цифрового суспільства в Україні та підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Джерела

1. "Концепція розвитку інформаційного суспільства в Україні", затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р.
2. https://eukraine.org.ua/ua/problemi-sferi?utm_source=chatgpt.com

С. В. МІКУЛОВ
аспірант 2-го курсу,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-4035-0190

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Інвестори завжди стикаються з певним рівнем невизначеності на фінансових ринках. Але зараз він зростає, що зумовлено геополітичними конфліктами, кліматичними змінами, технологічними проривами та нестабільністю макроекономічних показників. В таких умовах традиційні методи аналізу та прогнозування демонструють обмежену ефективність, тоді як технології штучного інтелекту (ШІ) пропонують нові можливості для ідентифікації прихованих закономірностей, аналізу масштабних даних та адаптивного прогнозування, що суттєво трансформує процес прийняття інвестиційних рішень.

Технологічну основу впливу ШІ на процес прийняття інвестиційних рішень формують декілька ключових напрямів. Машинне навчання дозволяє виявляти закономірності та прогнозувати майбутні тенденції на основі історичних даних без явного програмування. Глибинне навчання через багатошарові нейронні мережі здатне виявляти складні взаємозв'язки між факторами ринку, особливо у нелінійних динамічних системах, якими є фінансові ринки. Обробка природної мови (NLP) надає можливість аналізувати неструктуровані текстові дані — новини, звіти компаній, коментарі аналітиків, публікації в соціальних мережах — для оцінки настроїв ринку та виявлення потенційних ризиків чи можливостей.

Важливим аспектом використання ШІ є його здатність до аналізу сценаріїв та стрес-тестування інвестиційних портфелів в умовах різних типів невизначеності. Дослідження демонструють, що алгоритми машинного навчання здатні ефективно моделювати поведінку ринків у нестандартних ситуаціях, включаючи екстремальні події з низькою ймовірністю, але високим потенційним впливом — так звані "чорні лебеді". Моделі глибинного навчання перевершують традиційні економетричні підходи при прогнозуванні ринкової волатильності під час кризових періодів, що критично важливо для захисту капіталу в умовах ринкових стресів [2].

Використання ШІ в процесі прийняття інвестиційних рішень в умовах зростаючої невизначеності має як можливості, так і ризики (див. табл.).

Особливо актуальним аспектом впливу ШІ на інвестиційні рішення є його здатність трансформувати поведінку різних типів інвесторів. Для індивідуальних інвесторів ШІ демократизує доступ до аналітичних інструментів, раніше доступних лише інституційним гравцям [1]. Це дозволяє приватним особам отримувати персоналізовані інвестиційні рекомендації та аналіз ризиків без необхідності залучення дорогих фінансових консультантів.

Варто зауважити, що використання ШІ також змінює структуру інвестиційних потоків, спрямовуючи більше капіталу в компанії та сектори, пов'язані з розробкою та впровадженням технологій ШІ та пов'язаним з ним інфраструктури. Емпіричні дослідження підтверджують, що інвестиції компаній в ШІ спричиняють підвищення

Можливі переваги від використання ШІ

Можливості	
Підвищена об'єктивність	Алгоритми ШІ приймають рішення на основі даних, не піддаючись емоційним упередженням та когнітивним спотворенням, характерним для людей.
Швидкість та масштаб аналізу	ШІ системи здатні практично миттєво аналізувати величезні масиви даних з різних джерел, що критично важливо в умовах високої динаміки ринків та швидкої зміни факторів впливу
Адаптивність	Сучасні моделі машинного навчання постійно вдосконалюються на основі нових даних, адаптуючись до змінних ринкових умов та виявляючи нові патерни в економічних процесах.
Диверсифікація аналітичних підходів	ШІ дозволяє застосовувати різноманітні методики аналізу - від фундаментального та технічного аналізу до аналізу настроїв та альтернативних даних, забезпечуючи багатовимірну оцінку інвестиційних можливостей.
Ризики	
Проблема "чорного ящика"	Багато моделей глибинного навчання працюють за принципом "чорного ящика", коли логіка їхніх висновків незрозуміла користувачеві. Це знижує довіру до їхніх рекомендацій та ускладнює регуляторний нагляд.
Залежність від якості даних	Навіть найдосконаліші алгоритми ШІ не здатні компенсувати недоліки вхідних даних. Неповні, викривлені або застарілі дані можуть призвести до хибних висновків та неоптимальних інвестиційних рішень.
Ризик системних помилок	Широке використання схожих моделей ШІ різними учасниками ринку може призвести до однотипних реакцій на ринкові події, підсилюючи цінові тренди та потенційно збільшуючи волатильність та системні ризики [1].
Етичні дилеми	Використання певних типів даних (наприклад, персональної інформації споживачів) та методів аналізу може створювати етичні проблеми та викликати регуляторні обмеження.

прибутковості фондового ринку, призводять до збільшення кількості дата-центрів, які споживають значні обсяги електроенергії та води для охолодження [4]. З одного боку, це стимулює попит на відновлювані джерела енергії, а також на природний газ та системи зберігання енергії, створюючи нові інвестиційні можливості в енергетичному секторі. З іншого боку, це може призводити до забруднення навколишнього середовища та підвищення тарифів на енергоресурси, що має враховуватись при оцінці довгострокових інвестиційних перспектив.

Алгоритми машинного навчання, нейронні мережі та системи обробки природної мови дозволяють інвесторам отримувати більш глибоке розуміння ринкових процесів, точніше прогнозувати майбутні тенденції та ефективніше управляти ризиками. Водночас використання ШІ створює нові виклики, пов'язані з проблемою "чорного ящика", залежністю від якості даних та потенційними системними ризиками [3].

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка інтерпретованих моделей ШІ, здатних пояснювати свої рекомендації, дослідження впливу різних типів упереджень у навчальних даних на інвестиційні рішення, створення спеціалізованих алгоритмів для аналізу специфічних кризових ситуацій, а також вивчення регуляторних аспектів використання ШІ на фінансових ринках. Особливої уваги заслуговує дослідження можливостей ШІ для захисту інвестиційного портфеля від специфічних ризиків, характерних для українського інвестора та пов'язаних з викликами військового стану та нестабільною економікою.

Джерела

1. *Шкодіна І. В.* Концепція стійких цифрових фінансів: інтеграція стійкого фінансування з цифровими інноваціями. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 237–243.
2. *Козуб В.* Інформаційна підтримка прийняття рішень із застосуванням технологій розподіленого штучного інтелекту. *Інформаційні технології та суспільство.* 2024. № 4 (15). С. 71–79.
3. *Banerjee P., Singh S., & Kumar S.* (2023). Artificial Intelligence for Financial Decision-Making: A Comprehensive Review. *Journal of Financial Economics.* 142(3), 1209–1246.
4. *Doan L.* (2024). AI Wants More Data. More Chips. More Real Estate. More Power. More Water. More Everything. *Bloomberg.* URL: https://www.bloomberg.com/news/features/2024-12-13/ai-wants-more-data-more-chips-more-power-more-water-more-everything?srnd=phx-markets&sref=Bz6ST42X. (Last accessed 16.05.2025)

Т. М. ІВАНОВА

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8883-7881

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток будівельної галузі в умовах повоєнної відбудови України та цифрової трансформації потребує вдосконалення методологічних засад управління знаннями та впровадження інновацій. Інтелектуально-інноваційний розвиток будівельних підприємств пов'язаний із впровадженням сучасних технологій, оптимізацією процесів проєктування та управління ресурсами, що зумовлює необхідність використання інтегрованих моделей у дослідженні цього феномену.

Методологія дослідження інтелектуально-інноваційного розвитку базується на поєднанні різних підходів, що дозволяє комплексно аналізувати фактори, які впливають на ефективність будівельних підприємств. Основними концепціями, які застосовуються у межах інтегрованих моделей, виступають:

- системний аналіз, який дає змогу розглядати будівельне підприємство як складну відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем та використовує інтелектуальні ресурси для інноваційного розвитку [1];
- процесний підхід, що забезпечує структуризацію виробничих та управлінських процесів з урахуванням технологічних інновацій, таких як автоматизовані системи управління та цифрове моделювання;
- економіко-математичне моделювання, що дозволяє оцінювати ефективність інноваційних рішень шляхом аналізу великих масивів даних та прогнозування тенденцій розвитку галузі [2];
- цифрові технології та штучний інтелект, які інтегруються у дослідження з метою автоматизації розрахунків, виявлення закономірностей та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Використання інтегрованих моделей у дослідженнях будівельної галузі базується на таких методологічних принципах, як комплексність, адаптивність, динамічність та модульність [3].

Принцип комплексності передбачає врахування широкого спектра зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на інтелектуально-інноваційний розвиток підприємств, зокрема технологічних, економічних, організаційних та соціальних.

Адаптивність дозволяє використовувати інтегровані моделі у різних умовах будівельного виробництва та швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Принцип динамічності передбачає можливість оновлення моделей на основі змінних параметрів, зокрема впливу новітніх технологій та нормативно-правових актів.

Модульність дозволяє комбінувати різні підходи у межах однієї інтегрованої моделі залежно від конкретних завдань дослідження.

На практиці використання інтегрованих моделей у дослідженні будівельної галузі сприяє підвищенню точності прогнозування та ефективності управлінських рішень. Такі моделі застосовуються для оптимізації виробничих процесів через аналіз робочих потоків та розподіл ресурсів у будівництві, оцінки ефективності впровадження нових технологій, яка передбачає розрахунок економічної доцільності використання інноваційних матеріалів та методів будівництва та розробки стратегій розвитку підприємств із урахуванням глобальних тенденцій у сфері цифрового будівництва.

Застосування інтегрованих моделей у дослідженнях інтелектуально-інноваційного розвитку будівельних підприємств дозволяє створити ефективні методи управління, що базуються на поєднанні різних підходів і технологій. Використання системного аналізу, процесного підходу, математичного моделювання та цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, що забезпечує їхню адаптацію до сучасних викликів будівельної галузі.

Джерела

1. *Баришніков С. О.* Інноваційний розвиток підприємств будівельної галузі: проблеми та перспективи. К.: Наукова думка, 2020. 244 с.
2. *Гончаренко В. В.* Методологічні підходи до управління інтелектуальним потенціалом у будівництві. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
3. *Ковальчук М. П.* Інформаційні технології у будівництві: цифровізація та автоматизація процесів. Харків: ХНУБА, 2021. 434 с.

В. П. КИРИЧЕНКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Інформаційна безпека тісно пов'язана з питанням відкритого доступу до публічної інформації, оскільки прозорість діяльності держави та вільне поширення достовірних даних є основою для стабільного функціонування демократичного суспіль-

ства. Однак відсутність ефективних механізмів протидії дезінформації ускладнює процеси боротьби з фейковими новинами та інформаційними маніпуляціями. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток цифрової обізнаності громадян, що сприятиме формуванню критичного мислення, навичок розпізнавання недостовірного контенту та захисту від впливу деструктивних інформаційних потоків.

Один з ключових чинників підвищення рівня інформаційної безпеки полягає у створенні сучасної законодавчої бази, яка б відповідала міжнародним стандартам, враховуючи при цьому національні особливості. Правові норми мають не лише захищати інформаційний простір від загроз, але й регулювати діяльність ЗМІ, цифрових платформ та інших комунікаційних інструментів. Особливу увагу необхідно приділити моніторингу поширення дезінформаційного контенту та контролю за прозорістю фінансування медіа, щоб уникнути втручання іноземних суб'єктів у національний інформаційний простір [1].

Захист цифрової інфраструктури є важливою складовою загальної політики інформаційної безпеки. Враховуючи, що державне управління, фінансові системи та сервіси життєво важливого значення функціонують у цифровому середовищі, забезпечення їх кіберзахисту є стратегічним завданням. Україна вже здійснює практичні кроки у напрямку зміцнення безпеки державних інформаційних ресурсів. Наступним етапом має стати активізація міжнародної співпраці з партнерами, які володіють глибокими знаннями та напрацюваннями у сфері кібербезпеки. Формування спільних платформ для обміну оперативною інформацією щодо кіберзагроз, а також створення ефективної системи моніторингу та швидкого реагування на інциденти дозволить значно знизити вразливість критичної інфраструктури.

Ще одним важливим напрямом є активна інтеграція України до глобального інформаційного простору, передусім через співпрацю з європейськими та євроатлантичними структурами. Такий курс не лише посилить рівень національної кібербезпеки, але й дасть змогу імплементувати передові практики в галузі інформаційного захисту, боротьби з дезінформацією та розвитку цифрової стійкості. У цьому контексті особливо важливим є розширення співпраці з НАТО та ЄС — як у сфері професійної підготовки фахівців, так і в координації механізмів реагування на загрози [2].

Пріоритетним завданням є також розвиток власної інформаційної інфраструктури, здатної забезпечити суверенний контроль над інформаційними потоками в межах держави. Для цього доцільно впроваджувати національні технологічні рішення, які можуть слугувати альтернативою іноземним платформам у критичних сферах, таких як електронне врядування, фінансові трансакції, обробка персональних даних та поширення медіа-контенту. Використання сучасних технологій безпеки, зокрема методів шифрування, біометричної автентифікації та блокчейн-рішень, сприятиме зменшенню ризиків витоку конфіденційної інформації та посиленню кіберзахисту.

Джерела

1. *Котляров В.* Основні підходи в концепції інформаційної безпеки. *Актуальні проблеми сучасної науки*. 2023. № 1(7). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-474-484
2. *Котляров В.* Проблеми інформаційної боротьби в контексті забезпечення національних інтересів. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 1(15). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1(15)-499-511

Т. В. ПАНОВА
здобувачка другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

Г. О. КУЗЬМЕНКО
PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧИХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

У відповідь на зростання зовнішніх загроз у кіберпросторі, Україна інтенсивно розвиває власну систему кібербезпеки. Захист цифрового середовища країни забезпечують кілька ключових державних інституцій, серед яких Служба безпеки України, Державна служба спеціального зв'язку та Міністерство внутрішніх справ. Одним із важливих рішень стало створення при РНБО Національного координаційного центру з кібербезпеки. Центр відповідає за спостереження за ситуацією в інформаційному полі, виявлення кіберзагроз та координацію дій щодо їхньої нейтралізації.

Законодавча база, яка регламентує сферу інформаційної безпеки в Україні, визначає основні засади державної політики у цій галузі. Зокрема, у 2016 році була прийнята Доктрина інформаційної безпеки, що встановлює принципи захисту державної інформації, механізми реагування на інформаційні загрози та пріоритети у захисті національних інтересів у кіберсфері.

Кіберзагрози, зокрема атаки на критичну інфраструктуру, дедалі частіше використовуються як інструмент у сучасній гібридній війні. Україна, як і інші держави, стикається з такими викликами, як кібершпигунство, поширення шкідливого програмного забезпечення та крадіжка конфіденційної інформації. У цьому контексті побудова ефективної національної системи кіберзахисту є одним з пріоритетних напрямків. Надійний захист інформаційних систем критично важливий для безперебійного функціонування державного управління, банківської системи та інших ключових секторів.

Україна активно запозичує міжнародний досвід у сфері кібербезпеки. Наприклад, у Канаді стратегія кіберзахисту акцентує увагу на загрозах у вигляді кібершпигунства, терористичних атак у цифровому середовищі та посягань на інфраструктуру. У країні діє централізована система кібербезпеки, яка координує зусилля як державних, так і приватних структур [1].

В Австрії реалізацію заходів у сфері кібербезпеки забезпечує Центр боротьби з кіберзлочинністю при Міністерстві внутрішніх справ. Цей орган відповідає за оперативне реагування на загрози та розробку інструментів для боротьби з кіберзлочинами. Подібна структура функціонує й у Польщі, де Агентство внутрішньої безпеки відіграє провідну роль у сфері кіберзахисту. Крім того, у Польщі функціонує Центр криптології при Міністерстві оборони, відповідальний за захист державної інформації та проведення наступальних кібероперацій.

У багатьох країнах світу функціонують спеціалізовані кіберцентри та підрозділи контррозвідки, які займаються захистом інформаційної інфраструктури, запобі-

ганням витоку конфіденційних даних і протидією кіберзагрозам. Досвід провідних країн свідчить, що ефективна система кібербезпеки має спиратися на комплексний підхід: поєднання правового регулювання, сучасних технічних засобів, підвищення інформаційної грамотності населення та активну міжнародну співпрацю.

Україна також прагне посилити свою систему кіберзахисту. Зокрема, пропонується створити Національний центр кібербезпеки під егідою Служби безпеки України, який стане координаційною ланкою для різних державних структур. Також одним із перспективних напрямів є розвиток національних технологічних рішень, що дозволить знизити залежність від іноземного програмного забезпечення та обладнання.

Формування ефективної системи інформаційної безпеки передбачає налагоджену взаємодію між органами влади, силовими структурами, бізнесом та громадським сектором. Надзвичайно важливим є забезпечення координації між усіма учасниками цієї сфери, що сприятиме швидкому реагуванню на новітні загрози та зменшенню їх впливу.

У нових реаліях інформаційного протистояння Україна повинна адаптуватися до змін, впроваджувати нові стратегії, розвивати IT-інфраструктуру, підтримувати дослідження у сфері інформаційної безпеки та готувати кваліфікованих фахівців. Важливим завданням є створення національної системи кіберзахисту, яка поєднує технічні рішення із законодавчими ініціативами для ефективного захисту даних [2].

Інтеграція у глобальну систему інформаційної безпеки зміцнить позиції України у світі, відкриє доступ до передових технологій та сприятиме підвищенню рівня кіберзахисту. Співробітництво з країнами НАТО та ЄС відіграє в цьому процесі важливу роль, адже міжнародна підтримка дозволить ефективніше протистояти загрозам у цифровому просторі.

Джерела

1. *Криволап Є., Юринець Ю.* Взаємозв'язок стратегій безпеки України з інформаційною та кібербезпекою. *Актуальні проблеми сучасної науки*. 2023. № 8(14). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)- 477-487
2. *Лазарєв В.* Концептуальні основи державного управління інформаційною безпекою електронних послуг: теорія та проблеми. *Наукові перспективи*. 2023. № 6(36). URL: https://doi.org/10.52058/2708- 7530-2023-6(36)-143-150

Р. В. ДОВГАЛЮК

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ

Аналіз засад, на яких базується інформаційна безпека, свідчить, що українське законодавство вже містить основні теоретичні положення, необхідні для створення

цілісної системи управління у цій сфері. Проте стрімкий розвиток цифрових технологій і поява нових загроз зумовлюють потребу не лише в уточненні вже існуючих принципів, а й у розробці нових підходів, які зможуть ефективно реагувати на виклики сучасного інформаційного середовища.

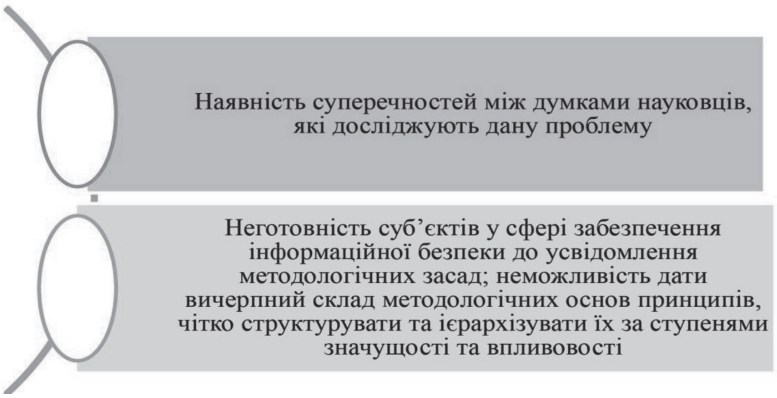
Забезпечення безпеки інформації є складним процесом, що охоплює кілька рівнів і вимагає комплексного підходу. Успішна реалізація цієї мети передбачає інтеграцію правових, технічних, організаційних та економічних механізмів. В умовах глобалізації, посилення кіберзагроз, поширення дезінформації, витоків персональних даних та атак на об'єкти критичної інфраструктури, вдосконалення принципів управління інформаційною безпекою набуває особливої актуальності [1].

Одним з ключових завдань є розробка чіткої методології, яка забезпечуватиме ефективність державної політики у сфері інформаційного захисту. Серед основних напрямків виділяються наступні:

- **Актуалізація законодавства** у відповідності до міжнародних норм та стандартів, зокрема гармонізація українського права з європейськими та світовими вимогами в галузі кібербезпеки.
- **Формування загальнодержавної стратегії управління** інформаційною безпекою, яка охоплюватиме юридичні, організаційні, технічні та соціальні аспекти.
- **Впровадження інноваційних методів** захисту, серед яких — використання сучасних криптографічних засобів, технологій штучного інтелекту для ідентифікації загроз, а також розвиток навичок кібергігієни серед користувачів.
- **Посилення співпраці** між органами державної влади, бізнесом і громадянським суспільством у питаннях захисту інформації.

Сучасні загрози інформаційній безпеці вже не обмежуються виключно кіберзлочинністю. Значну небезпеку становлять також інформаційно-психологічні операції, маніпуляції громадською свідомістю через цифрові канали, а також зовнішній вплив на політичні й економічні процеси, зокрема під час виборів або через інформаційні атаки на фінансові інститути. Це вимагає розширення підходів до побудови системи інформаційної безпеки, включно з удосконаленням механізмів виявлення, запобігання та нейтралізації таких загроз.

Особливої уваги заслуговує підготовка висококваліфікованих кадрів у сфері інформаційної безпеки. Не менш важливими є міждисциплінарні дослідження, які поєднують технічні, правові, соціальні та психологічні аспекти захисту інформаційного середовища.



Основні причини проблеми визначення методологічних засад управління інформаційною безпекою

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що складність визначення чітких методологічних засад управління інформаційною безпекою вимагає глибокого аналізу та формування сучасної концепції. Така концепція має враховувати не лише існуючі загрози, але й технологічні перспективи, включаючи розвиток цифрових систем та космічних технологій [2].

Встановлення чіткої системи принципів управління інформаційною безпекою сприятиме підвищенню ефективності її інтеграції у соціально-економічний контекст країни. На основі таких принципів можна сформувати цілісну, системну модель інформаційної безпеки, що забезпечить її стійкість і результативність.

Джерела

1. *Наконечний В. К.* Стан розвитку управління інформаційною безпекою у світовій практиці та його вплив на економічний розвиток України. *Сучасний захист інформації*. 2015. № 4. С. 10–15.
2. *Терещенко О.* Правові аспекти забезпечення національної безпеки в Україні. *Міжнародна та національна безпека*: *теоретичні та прикладні аспекти*. 2023. URL: https://doi.org/10.31733/17-03-2023-98-99

І. В. МАЛЬКО

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ІСТОРІЯ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Інформаційний простір охоплює певний обсяг, що визначається кількістю доступних у конкретний момент часу матеріальних та нематеріальних об'єктів. На відміну від кіберпростору, який обмежується фізичними межами планети, інформаційний простір є практично безмежним завдяки наявності нематеріальних елементів.

Цей простір складається як з матеріальних компонентів — технічного обладнання, засобів комунікації, телекомунікаційної інфраструктури, програмних кодів і алгоритмів, — так і з нематеріальних — самої інформації, а також процесів її сприйняття, зберігання, передачі та аналізу. У даному випадку матеріальність не слід розуміти у філософському сенсі, а радше як усе, що здатне бути сприйняте через органи чуття [1].

Отже, інформаційний простір — це середовище, створене людиною з метою задоволення її інформаційних потреб, без урахування можливих негативних наслідків, які можуть виникати внаслідок його розвитку.

З урахуванням вищевикладеного, можна зробити наступні узагальнення:

- Об'єкти інформаційного простору — це не лише матеріальні чи нематеріальні системи, а й живі організми, організації та спільноти, здатні до сприйняття,

обробки, збереження та трансформації інформації. Це можуть бути як окремі особи, так і соціальні структури, держави тощо.

- Суб'єкти кіберпростору включають людей, суспільство, державні інституції та інших учасників, які мають змогу взаємодіяти з інформацією і впливати на неї.

Глибше вивчення поняття "інформаційна безпека" дозволяє розмежувати терміни "інформаційний простір" та "кіберпростір".

Під інформаційним простором розуміють форму існування сукупності матеріальних і нематеріальних елементів і процесів, що функціонують для забезпечення інформаційних потреб усіх живих істот на планеті [2].

У цьому контексті інформаційна безпека визначається як такий стан інформаційних систем, за якого мінімізуються загрози, пов'язані з порушенням доступності, цілісності та конфіденційності інформації, що передається, зберігається або обробляється в цих системах. Оскільки IT-сервіси теж є потенційно вразливими, поняття інформаційної безпеки також охоплює загрози, що можуть порушити функціонування більш складних інформаційних систем.

У німецькій концепції інформаційної безпеки наголошується на комплексності заходів, що дозволяють знизити рівень ризиків. Такий підхід є ефективним у плануванні захисних стратегій, хоча він не завжди має достатню методологічну базу для оцінки результативності впроваджених рішень [3].

Джерела

1. *Думчиков М. Є.Н.* Види органів державної безпеки. Інформаційна безпека та характеристика її компетенцій. *Європейські перспективи*. 2023. № 3. С. 222–227.
2. *Іоланда Д.* Стратегія забезпечення національної безпеки в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 199–201.
3. *Лазарєв В.* Концептуальні основи державного управління інформаційною безпекою електронних послуг: теорія та проблеми. *Наукові перспективи*. 2023. № 6(36).

А. В. ВЕЛИЧКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 "Економіка",
Київський національний університет будівництва і архітектури
orcid https://orcid.org/0000-0002-2928-2393

ЗМІШАНІ МОДЕЛІ ІНВЕСТУВАННЯ У РЕКОНСТРУКЦІЮ ЗРУЙНОВАНИХ ВІЙНОЮ СПОРУД

Повномасштабна війна в Україні призвела до масштабних руйнувань об'єктів інфраструктури, житлового фонду, закладів охорони здоров'я, освіти, культури, промисловості. Відбудова країни потребує значних ресурсів, ефективної інституційної координації та нових підходів до фінансування. У цьому контексті концепція змішаного інвестування (blended finance) постає як інноваційна модель фінансового забезпечення, що дозволяє акумулювати ресурси з різноманітних джерел, враховуючи інтереси усіх залучених сторін.

Змішане інвестування як механізм стратегічного поєднання державного, приватного, міжнародного та громадського капіталу використовується для реалізації інвестиційних ініціатив з високою суспільною значущістю. Метою такого підходу є створення ефективної системи фінансування проєктів, що потребують значного початкового капіталу, мають тривалий період окупності або пов'язані з підвищеним рівнем ризику.

Теоретичне підґрунтя змішаного інвестування спирається на концепції партнерства, співфінансування, управління ризиками, інституціонального посередництва та мультифакторного управління. Важливою ознакою blended finance є наявність структурованого партнерства між такими категоріями учасників [1, с. 14]:

- публічний сектор — здебільшого виступає як ініціатор або гарант проєкту;
- приватний сектор — залучається до інвестування на умовах співфінансування з державою, отримуючи доступ до нових ринків, можливість диверсифікації активів, а також певні гарантії повернення інвестицій. Приватні інвестори зазвичай надають основний обсяг капіталу, а також здійснюють оперативне управління;
- міжнародні фінансові організації, донори, неурядові організації — надають гранти, пільгові кредити, гарантії, технічну допомогу або експертну підтримку. Їх участь підвищує довіру до проєктів та сприяє залученню додаткового капіталу.

Основними фінансовими інструментами, що використовуються в межах змішаного інвестування, є гранти (у тому числі умовні чи зворотні), пільгові кредити та позики, інструменти ризикового капіталу, гарантії та інші форми страхування ризиків, податкові преференції, соціальні облігації та інші форми результативного фінансування [3, с. 104].

Змішані моделі дозволяють поєднувати грантову допомогу з інструментами кредитування, страхування ризиків, концесій та публічно-приватного партнерства. Перевагою змішаних моделей є їх гнучкість, адаптивність до особливостей конкретного проєкту та можливість врахування економічних, соціальних і територіальних чинників. Такі моделі дозволяють зменшити тиск на державні бюджети, залучити інноваційні рішення, пришвидшити реалізацію проєктів, а також створити умови для тривалого впливу на місцевий розвиток.

Ключовим елементом ефективності змішаних моделей інвестування є баланс інтересів між учасниками, який забезпечується за рахунок прозорості прийняття рішень, чіткого розподілу ролей та відповідальності, встановлення економічно обґрунтованих, але соціально прийнятних механізмів повернення інвестицій; формування механізмів контролю, аудиту та оцінки ефективності.

Окрему увагу слід приділити інтеграції таких підходів у національні стратегії відновлення, з урахуванням регіональних особливостей, ступеня руйнувань, наявності кваліфікованих кадрів, інфраструктурної готовності, а також рівня довіри з боку інвесторів.

У міжнародній практиці успішно застосовуються проєкти відновлення, що базуються на змішаному інвестуванні. Наприклад, у ЄС в межах програм InvestEU чи Urban Innovative Actions поєднуються кошти бюджету ЄС, приватних інвесторів і муніципалітетів. У постконфліктному Іраку та Руанді реконструкцію шкіл і лікарень здійснювали через механізми соціального впливу, що передбачали цільові інвестиції від приватного сектору та державну підтримку. В Україні застосовуються механізми співфінансування, наприклад у межах ініціативи United24 чи фонду енергоефективності [2, с. 117].

Реконструкція зруйнованих споруд в Україні вимагає врахування високого рівня ризиків, складності нормативно-правового середовища, потреби у прозорості й довірі донорів, необхідності інтеграції сталого будівництва та енергоефективності.

Для ефективного застосування змішаних моделей інвестування у процесі реконструкції зруйнованих об'єктів доцільним є формування цілісної стратегії, що базується на нормативному, інституційному, фінансовому та організаційному компонентах. На макроекономічному рівні передусім необхідно розробити національну рамку змішаного фінансування, яка б охоплювала створення нормативно-правових засад для регулювання механізмів залучення приватного та міжнародного капіталу в реконструкційні проєкти.

Доцільним є також впровадження централізованої цифрової платформи управління проєктами з відкритим доступом до інформації щодо джерел фінансування, умов участі інвесторів, статусу реалізації проєктів та рівня їх суспільної ефективності.

Одним з визначальних напрямів має стати активне залучення міжнародних донорів як каталізаторів інвестиційної активності. Рекомендується ініціювати створення спеціалізованих фондів першого ризику (first-loss capital), за участю міжнародних організацій, які зменшуватимуть ризики для приватних інвесторів. Паралельно з цим доцільно запровадити пільгові кредитні програми для приватного сектору, орієнтованого на участь у проєктах з високим рівнем соціального значення.

Інституційна підтримка розвитку публічно-приватного партнерства (ППП) має базуватись на підвищенні спроможності місцевого самоврядування. У цьому контексті важливо забезпечити муніципалітети методичною та консультативною допомогою щодо реалізації ППП-проєктів, зокрема шляхом впровадження типових договірних моделей, інструментів захисту інвестицій та стандартизованих процедур оцінки доцільності партнерства.

У сфері фінансових інновацій доцільно розширити використання сучасних інструментів таких як зелені облігації, соціальні облігації, а також інвестиції з соціальним впливом (impact investing). Рекомендується створення реєстру пріоритетних проєктів з високим потенціалом соціального та економічного ефекту, які можуть бути запропоновані для цільового фінансування відповідно до інтересів потенційних інвесторів і донорів.

Особлива увага має приділятися забезпеченню прозорості та підзвітності усіх процесів, пов'язаних із реконструкцією. Доцільно впроваджувати цифрові інструменти для моніторингу ходу виконання проєктних робіт та використання фінансових ресурсів. Одночасно слід підвищувати рівень залученості громадськості через організацію відкритих конкурсів, проведення публічних консультацій, підтримку краудфандингових ініціатив, що сприятиме підвищенню довіри до інвестиційних механізмів та посиленню соціальної легітимності реконструкційних проєктів.

Комплексна реалізація зазначених рекомендацій створить передумови для активного та ефективного застосування змішаного інвестування в системі відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечуючи сталий розвиток та синергію зусиль держави, бізнесу, міжнародних партнерів і громадянського суспільства.

Таким чином, змішані моделі інвестування є перспективним механізмом мобілізації ресурсів для відбудови України. Вони дозволяють поєднати зусилля різних учасників, знижуючи ризики та збільшуючи довіру до проєктів реконструкції. Запровадження ефективної нормативної, інституційної та фінансової бази для таких моделей може стати потужним інструментом соціально-економічного відновлення держави після війни.

Джерела

1. Проєкти в галузі інфраструктури: партнерство державного та приватного секторів: підруч. для студентів ВНЗ / Захарченко П. В. [та ін.] ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. 2-ге вид., випр. та допов. Київ : Павленко [вид.], 2017. 317 с.
2. *Рижакова Г., Кіщак Н., Хоменко О., Ротов О., Ніколаєва М., Веремєєва Т.* Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратагем Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 49. С. 113–123.
3. *Стащук О.* Форми та методи фінансування будівництва житла: характеристика та перспективи застосування. *Світ фінансів*. 2019. № 3(60). С. 99–107.

Н. В. НОВГОРОДСЬКА

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Війна в Україні висвітлила чимало проблем в організації життєдіяльності держави та суспільства, зокрема, чи не найголовнішою з яких є гостра недостатність кваліфікованих високопрофесійних кадрів на всіх рівнях державного управління та місцевого самоврядування. Так, науковці провідних в нашій державі закладів вищої освіти — КНУ імені Тараса Шевченка та Університету менеджменту освіти НАПН України переконані, що саме "відсутність професійно підготовлених спеціалістів стає причиною колаборанства, саботажу у виконанні професійної діяльності представниками органів влади та державних установ, організацій в умовах воєнного стану, які виникли 24 лютого 2022 року після широкомасштабного вторгнення росії в Україну. Це також може звести нанівець будь-які позитивні наміри щодо захисту національних цінностей в суспільстві, пов'язаних з розвитком суспільно-владних відносин та публічного управління" [2, с. 96].

Розвинені держави розглядають кадровий ресурс системи державної служби не лише як адміністративну одиницю, а як стратегічний актив, який має вирішальний вплив на ефективність функціонування державної служби та стійкість демократичних інститутів у державі. Сучасна система управління людськими ресурсами державної служби повинна забезпечувати не просто відтворення кадрів, а їхній цілісний розвиток відповідно до потреб відкритого урядування, цифрової доби та морально-етичного лідерства. Відтак для України нагальною потребою часу є розробка й впровадження інноваційних механізмів управління кадровим потенціалом системи державної служби.

Насамперед, зазначимо, що механізм управління кадровим потенціалом державної служби являють собою сукупність інституційно закріплених практик, процесів, методів і технологій, спрямованих на виявлення, збереження, розвиток і реалізацію особистісного та професійного потенціалу державних службовців відповідно до стратегічних цілей публічного управління. Інноваційними у цьому контексті є ті механізми, які не лише відповідають сучасним викликам, а й забезпечують проактивний розвиток персоналу через інтеграцію нових технологій, психологічних під-

ходів, цифрових інструментів і соціального партнерства. При цьому інноваційними можуть бути як відомі, класичні — наприклад організаційно-правовий — за рахунок насичення його інноваційними складовими, так і новітні, наприклад — інноваційно-технологічні.

Охарактеризуємо найбільш вагомі з таких механізмів. Класичний організаційно-правовий механізм в інноваційному плані має змістити наголос на демократичні цінності Євросоюзу, насамперед, верховенство права, що передбачає створення нормативно-інституційної основи кадрової політики, включаючи професіограми, цифрову кадрову аналітику, електронні платформи для добору кадрів. І. Чудновець наголошує, що "формування висококваліфікованого корпусу професіоналів у складі органів державної влади є одним із пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики держави й це зумовлю необхідність реформування та модернізації органів державної влади, висуваючи підвищені вимоги до управлінських кадрів" [7, с. 215]. А. Іванченко доповнює цю думку, наголошуючи на значенні інституційної реформи, "яка передбачає створення спеціалізованих органів, що займаються питаннями управління кадрами, зокрема реформування системи державних служб та впровадження європейських стандартів у кадрову політику, адаптацію системи управління людськими ресурсами до міжнародних вимог, що вимагає інтеграції України до Європейського Союзу" [1, с. 116].

Зазначена аксіологічна інноваційна складова є ключовою в наступному механізмі правління кадровим потенціалом державної служби — мотиваційно-ціннісному, який покликаний забезпечити внутрішню єдність і згуртованість, що особливо вадливо в воєнний час. Складовими цього механізму є також соціальна значущість державної служби, корпоративна ідентичність та відданість служінню українському народу. Як підкреслює Н. Обушна, мотиваційний компонент як важлива складова розвитку кадрового потенціалу держави, сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал державної служби до високоефективної роботи та нарощування свого професійного потенціалу" [3, с. 209].

В часи постійних стресів та поширення посттравматичних стресових розладів надзвичайно важливим є психолого-комунікаційний механізм, який включає розвиток soft skills-навичок, медіа-грамотності, емоційного інтелекту, вміння працювати в команді, вирішувати конфлікти. І. Поліщук підкреслює, що тільки високий рівень професіоналізму державних службовців забезпечить ефективність як державної служби в цілому, так і особистісну ефективність і психологічну стійкість. Це є невід'ємними характеристиками успішного службовця, що потребує розвитку "навичок, які знадобляться професіоналам майбутнього" — насамперед, таких навичок особистісної ефективності (soft skills) як: лідерство; здатність працювати в команді та міжособистісні навички; навички ефективної комунікації; професійна етика; навички аналізу інформації (включно із навичками критичного мислення, навичками підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів); емоційний інтелект; психологічні особливості професійної діяльності (вирішення конфліктів, запобігання стресам, підтримка ресурсності, самоефективність) [6, с. 295]. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли на думку О. Пархоменко-Куцевіл "основним механізмом формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій є відбір кадрів в системі державної служби із високим ступенем стресостійкості, адже службова діяльність в таких умовах пов'язана з високою нервово-психічною напругою через наявність реальної вітальної загрози, а також з впливами різних екстремальних факторів, необхідністю прийняття держав-

но-управлінських рішень у мінливих умовах (невизначеність, дефіцит часу, висока відповідальність)" [4, с. 90].

Нарешті інноваційно-технологічний механізм за своєю сутністю покликаний підготувати державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських процесів, використання електронного документообігу, платформ рекрутингу, систем автоматизованої оцінки, дистанційного навчання. В сучасних умовах модернізація системи державної служби на основі цифрової трансформації може забезпечити гнучкість і мобільність у підготовці та збереженні кадрового ресурсу державної служби. Так, В. Петринська наголошує, що "наразі Україна вже досить гостро потребує системних заходів з трансформації економіки загалом та модернізації державної служби зокрема. При цьому така модернізація має здійснюватися з метою повного викорінення наслідків старої ідеології "домінування держави над людиною" та забезпечення органів державної влади компетентними, високопрофесійними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами, які здатні успішно вирішувати назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми" [5].

Єдність і стійкість з орієнтацією на демократичні цінності та вміння й навички цифрового суспільства, окреслені в попередніх механізмах передбачають формування синергетичного інтеграційно-партнерського механізму, що базується на налагодженні ефективної взаємодії державної служби з громадянським суспільством, освітніми установами, міжнародними організаціями, а також на запровадженні концепцій соціального партнерства, наставництва та мережевої взаємодії. Така синергетична модель механізмів має включати й комунікаційний рівень, що дозволяє формувати сталі зв'язки між учасниками системи публічного управління.

В цілому маємо підстави стверджувати, що для модернізації системи державної служби України необхідне впровадження інтегрованої системи інноваційних механізмів управління кадровим потенціалом, яка передбачає взаємодію п'яти ключових механізмів — організаційно-правового, мотиваційно-ціннісного, психолого-комунікаційного, інноваційно-технологічного та інтеграційно-партнерського. Їхнє комплексне синегретичне поєднання забезпечує як професіоналізацію державної служби, так і її здатність ефективно реагувати на виклики часу, динамічно адаптуватися до змін і сприяти сталому соціальному розвитку держави.

Джерела

1. *Іванченко А. В.* Роль держави у формуванні кадрової політики: шляхи та механізми реформування державної служби. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 116–121.
2. *Ларіна Н., Ларін С.* Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 6. С. 95–101. DOI: https://doi.org/10.15421/152249.
3. *Обушна Н. І., Селіванов С. В.* Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2. С. 204–212.
4. *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89–93.
5. *Петринська В. В.* Діагностика кадрового забезпечення державної служби в Україні: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_26

6. *Поліщук І. В.* Розвиток навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок державних службовців як передумова розбудови кадрового потенціалу органу державної влади. *Право та державне управління.* 2020. № 2. С. 295–301.
7. *Чудновець І. С.* Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2025. Вип. 87(3). С. 214–219.

О. В. ШЕРЕМЕТИНСЬКА
канд. екон. наук., доц.
доцент кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ
ORCID 0000-0001-5409-8697

С. С. ШВЕЦЬ
здобувач 3 курсу, НУХТ

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ МИТНИХ СКЛАДІВ В УКРАЇНІ

Митні склади відіграють ключову роль у міжнародній торгівлі, забезпечуючи тимчасове зберігання товарів, що знаходяться під митним контролем. Їхня діяльність спрямована на оптимізацію логістичних процесів, зменшення витрат на імпортно-експортні операції та гарантування законності переміщення товарів через кордони. У цьому есе розглядаються основні особливості роботи митних складів, їхні функції, нормативно-правове регулювання та вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Митні склади виконують низку важливих функцій, серед яких:

- тимчасове зберігання товарів — підприємства можуть розміщувати продукцію на складі до моменту завершення митного оформлення, що дозволяє уникнути зайвих затримок у постачанні;
- оптимізація фінансових потоків — імпортери отримують можливість відстрочити сплату митних платежів до моменту реалізації товару або зміни його статусу;
- консолідація вантажів — митні склади часто використовуються для зберігання товарів, які надходять із різних країн, перед подальшим розподілом на національному ринку;
- переробка та маркування продукції — у ряді країн дозволено здійснювати мінімальні технологічні операції, такі як перепакування, маркування або сортування товарів без необхідності митного очищення.

Робота митних складів підпорядковується суворому нормативно-правовому регулюванню, яке варіюється залежно від країни. В Україні діяльність митних складів регулюється Митним кодексом України, який визначає порядок відкриття, експлуатації та контролю таких об'єктів. Основні аспекти регулювання включають [3]:

- обов'язкову реєстрацію митних складів у відповідних органах;
- вимоги до технічного забезпечення складу (спостереження, охорона, контроль доступу);
- правила переміщення товарів всередині митної території та процедура їх декларування.

Митні склади відіграють важливу роль у формуванні ефективних логістичних схем, забезпечуючи:

- скорочення витрат на транспортування завдяки тимчасовому зберіганню вантажів до моменту повного завантаження транспортних засобів;
- гнучкість у зовнішньоекономічній діяльності — підприємства можуть адаптувати свої операції до змін у ринковій кон'юнктурі без необхідності негайного розмитнення продукції;
- захист від нестабільності валютних курсів — компанії можуть призупиняти реалізацію товарів на складі до стабілізації фінансової ситуації.

За останні роки митні склади відіграли суттєву роль в економіці України, табл.

Економічний вплив митних складів та зовнішньої торгівлі на економіку України

Показник	Одиниця виміру	2023 рік	2024 рік	Абс. відх., +/–	Темп росту, %
Експорт товарів	Млн дол. США	27,324.5	30,838.5	+3,514	+12.9
Імпорт товарів	Млн дол. США	46,563.1	51,220.5	+4,657	+10.0
Кількість митних складів	Одиниць	258	275	+17	+6.6
Середній час митного оформлення	Хвилини	55	47	–8	–14.5
Надходження до держбюджету від митниці	Млрд грн	374.2	402.7	+28.5	+7.6

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 4].

Важливим аспектом є розрив між експортом і імпортом, який у 2024 році становить –20,382 млн дол. США. Така диспропорція свідчить про значний торговельний дефіцит, що може створити додаткове навантаження на валютний ринок та негативно впливати на платіжний баланс країни. Необхідними заходами для компенсації цієї ситуації можуть стати державна підтримка експортерів, полегшення митних процедур та зниження тарифів на вітчизняні товари в міжнародній торгівлі.

Кількість митних складів збільшилася на 6,6 %, що може сигналізувати про розширення торговельної інфраструктури. Проте важливо оцінити реальну ефективність їх використання:

- зростання кількості складів не обов'язково означає їхню повну завантаженість або оптимальне функціонування;
- якщо пропускна здатність митниць залишається незмінною, додаткові склади можуть не значно вплинути на швидкість обробки товарів;
- важливо оцінити рівень автоматизації та використання цифрових технологій для прискорення оформлення товарів.

Зменшення середнього часу митного оформлення на 14,5 % є позитивним показником, який демонструє покращення митних процедур та впровадження ефективних логістичних рішень. Скорочення часу оформлення може бути наслідком:

- автоматизації митних процесів та використання електронного документообігу;
- зменшення бюрократичного навантаження та оптимізації перевірок;
- підвищення рівня підготовки митних працівників та використання аналітики ризиків.

Проте важливо дослідити, чи таке скорочення не знижує якість митного контролю. Висока швидкість оформлення може сприяти шахрайським схемам або пору-

шенням митного законодавства, якщо не забезпечено відповідний рівень перевірки товарів.

Збільшення надходжень на 7,6 % є позитивним трендом для державної фінансової системи.

Робота митних складів є важливим елементом міжнародної торгівлі, який сприяє ефективному управлінню поставками, зниженню фінансових ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Правильне використання митних складів допомагає бізнесу оптимізувати витрати, підвищити ефективність логістики та забезпечити стабільний розвиток на глобальному рівні.

Джерела

1. Державна митна служба України URL: https://data.gov.ua/organization/state-customs-service (дата звернення: 10.05.2025)
2. Митний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР). 2012. № 44–45, № 46–47, № 48. Ст. 552. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text(дата звернення: 10.05.2025)
3. Зовнішня торгівля України товарами за 9 місяців 2024 року (експрес-випуск). URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-9-misyatsiv-2024-roku-ekspres-vypusk (дата звернення: 10.05.2025)
4. Статистика та реєстри. URL: https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri (дата звернення: 10.05.2025)

М. В. ШИРИТОВИЧ

здобувачка 3 курсу, НУХТ

ORCID 0009-0001-5501-2127

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасному управлінському середовищі ефективність діяльності організації залежить не лише від наявності ресурсів чи цілей, а насамперед — від того, як саме здійснюється управлінський вплив. Зміни в структурі економіки, розвиток інформаційних технологій, культурна диверсифікація та глобалізаційні процеси зумовили трансформацію підходів до управління. Одним із центральних понять у цьому контексті є механізм управління — система методів, інструментів і засобів, через які реалізується вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення бажаного результату.

Механізми управління формуються залежно від організаційної структури, культури, цілей, рівня розвитку персоналу, а також середовища, у якому функціонує організація. У науковій літературі виділяють кілька основних типів механізмів управління: адміністративний, економічний, соціально-психологічний, правовий, інформаційний, ціннісно-мотиваційний. Кожен із них має свій набір інструментів, що забезпечують управлінську дію, а також специфічні сфери застосування.

Адміністративний механізм управління (часто іменується директивним або авторитарним) базується на прямому, формалізованому впливі керівника на підлеглих

за допомогою розпоряджень, наказів, інструкцій. Його основою є вертикальна ієрархія, чітка субординація, централізоване прийняття рішень. Такий механізм ефективний у кризових ситуаціях або у структурах із високим рівнем регламентованості (наприклад, державні установи, військові організації), проте він обмежує ініціативу працівників і стримує інновації [2].

На противагу, економічний механізм акцентує увагу на матеріальній мотивації праці. Сюди належать заробітна плата, премії, бонуси, система KPI, матеріальні пільги та заохочення. Він стимулює продуктивність працівників за рахунок особистої вигоди. В умовах ринкової економіки економічний механізм набуває особливої ваги, проте його надмірне використання може призводити до формального ставлення до обов'язків і зниження моральної мотивації [1].

Соціально-психологічний механізм орієнтований на потребу людини у визнанні, належності до колективу, емоційному комфорті. Він базується на внутрішній мотивації, формуванні сприятливого мікроклімату, підтримці командного духу, розвитку лідерства, організаційної культури. Такий механізм активно застосовується в креативних, освітніх і високотехнологічних галузях, де важлива не тільки ефективність, а й залученість персоналу [3].

Ще одним важливим елементом є правовий механізм, який забезпечує юридичну регламентацію управлінських процесів. Його інструменти — трудове законодавство, колективні договори, посадові інструкції, внутрішні нормативні акти. Він гарантує дотримання прав працівників і визначає межі відповідальності. Його недоліком може бути надмірна бюрократизація процесів [4].

У сучасних умовах зростає роль інформаційного механізму, що базується на використанні IT-технологій, аналітичних інструментів, цифрових платформ для управління ресурсами, звітністю, прогнозуванням. Він сприяє швидкому ухваленню рішень, однак вимагає високого рівня цифрової грамотності працівників [1].

Окремо варто відзначити ціннісно-мотиваційний механізм, який передбачає формування управлінських дій через систему цінностей, бачення, місії організації. Такий підхід дозволяє інтегрувати особисті цілі працівника з цілями компанії, формує корпоративну ідентичність і довгострокову лояльність.

Порівняльний аналіз механізмів управління показує, що неможливо однозначно віддати перевагу лише одному з них. Найбільш ефективною є їх комбінація, яка дозволяє гнучко реагувати на виклики середовища. Наприклад, сучасні IT-компанії поєднують економічні інструменти з психологічними і ціннісними підходами, що дозволяє утримувати висококваліфікованих працівників і формувати інноваційний потенціал [3].

Кожен механізм управління має свою специфіку, що визначає його ефективність залежно від типу організації, цілей та соціокультурного контексту. Щоб наочно продемонструвати особливості застосування різних управлінських механізмів, доцільно представити порівняльну таблицю, яка висвітлює ключові характеристики, переваги, недоліки та приклади використання кожного з них у практиці.

Як видно з таблиці, ефективність управлінського механізму напряму залежить від контексту його застосування. Наприклад, адміністративний механізм забезпечує стабільність у державних структурах, але може бути неефективним у стартапах, де важлива гнучкість і креативність. У той час як економічні інструменти добре працюють у виробничому середовищі, в освітньому просторі або НГО організаціях набагато більшу роль відіграють соціально-психологічні чи ціннісні підходи. Важливо розуміти, що жоден із механізмів не є універсальним, і лише їхнє грамотне поєднання відповідно до ситуації дозволяє досягти стратегічної та оперативної ефективності управління.

Порівняння основних механізмів управління

Тип механізму	Основні інструменти	Переваги	Недоліки	Типові сфери застосування
Адміністративний	Накази, інструкції, регламенти, положення	Швидке прийняття рішень, чітка дисципліна	Відсутність ініціативи, жорстка ієрархія	Військові структури, державний сектор
Економічний	Зарплата, премії, бонуси, KPI	Стимулювання результативності, гнучкість	Перекіс у бік фінансової мотивації, зниження моральних чинників	Приватні компанії, бізнес-сектор
Соціально-психологічний	Зворотний зв'язок, командна робота, комунікація	Висока залученість персоналу, розвиток довіри	Складність вимірювання ефективності, залежність від емоційного клімату	IT-сфера, освіта, креативні індустрії
Правовий	Закони, контракти, внутрішні нормативні акти	Гарантування прав і обов'язків, прозорість	Бюрократизація, низька адаптивність	Державні та великі корпоративні структури
Інформаційний	Цифрові платформи, звіти, CRM-системи	Швидкість обробки даних, об'єктивність	Залежність від технологій, технічна складність	Банківська сфера, логістика, сучасне виробництво
Ціннісно-мотиваційний	Місія, корпоративна культура, візія, етика	Лояльність, ідентифікація з організацією	Потребує часу на формування, складно масштабувати	Соціально орієнтовані компанії, міжнародні бренди

Джерело: складено автором.

В умовах трансформації економіки України, зміни трудових цінностей молодого покоління та інтеграції в європейський простір особливо актуальним є перехід від домінування адміністративного до змішаних форм управління. Це вимагає розвитку емоційного інтелекту управлінців, розуміння соціально-культурних особливостей колективів, застосування гнучких управлінських стратегій.

Механізми управління є складною багаторівневою системою, яка включає адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні та інформаційні компоненти. Їх ефективність залежить від здатності керівника адаптувати обраний механізм до конкретних умов діяльності організації. В умовах сучасної економіки найбільш результативним є інтегрований підхід, який враховує не лише економічні й адміністративні фактори, а й м'які аспекти — довіру, корпоративну культуру, мотивацію та зворотний зв'язок. Управління, що ґрунтується на комплексному підході, сприяє зростанню продуктивності, інноваційності й стабільності організацій.

Джерела

1. *Кравець І. В.* Основи сучасного менеджменту: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 264 с.
2. *Соколов В. Ю.* Адміністративний механізм управління в організаціях. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 1. С. 27–33.
3. *Мартиненко Н. П.* Мотиваційні чинники управління персоналом. *Менеджмент і підприємництво*. 2022. № 3. С. 101–108.

4. *Олійник Т. П.* Правові засади організаційного управління *Вісник економіки та права*. 2022. № 4. С. 54–58.
5. *Гриненко І. Г.* Інформаційні технології в управлінні підприємствами. Харків: Фінанси і статистика, 2021. 188 с.

Науковий керівник: **О. В. Шереметинська**,
канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ

Н. С. ВАСИЛЬЧУК
здобувачка 4 курсу, НУХТ
ORCID 0009-0001-5501-2127

УПРАВЛІНСЬКО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО" ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Управлінсько-організаційне забезпечення запровадження конкурентної стратегії ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" при виході на зовнішній ринок передбачає створення цілісної, скоординованої системи управлінських рішень, структур, процедур та ресурсного супроводу, спрямованих на реалізацію обраної стратегії диференціації. В основі — адаптивна управлінська модель, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, споживчі вподобання та конкурентну динаміку. На першому етапі формується спеціальна стратегічна команда або проєктний офіс з експертів у сфері маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, виробництва, якості та логістики, яка відповідає за запуск і супровід міжнародної експансії. У межах цієї структури важливо встановити горизонтальну комунікацію між підрозділами для ефективного впровадження змін. Необхідною умовою є створення чіткої організаційної моделі управління продуктом на зовнішньому ринку: формування відділу експорту або зовнішньої дистрибуції, призначення регіонального менеджера, закріплення відповідальних за локальне просування бренду, а також запровадження CRM-системи для підтримки клієнтських зв'язків за межами країни.

Організаційне забезпечення також включає адаптацію виробничих і логістичних процесів: гнучке планування випуску продукції під зовнішні ринки, формування спеціальних партій із локалізованим дизайном, дотримання норм сертифікації відповідно до законодавства країн-імпортерів. Управління якістю набуває стратегічного характеру: впроваджуються системи HACCP та ISO, які гарантують міжнародну відповідність. Важливою складовою є створення механізму оперативного моніторингу реалізації стратегії через KPI: частка ринку, рівень впізнаваності бренду, обсяг експорту, ефективність рекламних кампаній. У свою чергу, система мотивації персоналу прив'язується до стратегічних цілей — через бонуси за вихід на нові ринки, приріст дистрибуції чи успішні переговори з партнерами.

Усі організаційні заходи мають бути підкріплені управлінськими: інвестиційним планом, маркетинговим бюджетом, бізнес-планом експорту та юридичним забезпе-

ченням (контракти, IP-захист, реєстрація ТМ). У результаті формується гнучка, інтегрована структура управління, здатна не лише впровадити стратегію, а й забезпечити її сталість, масштабування та результативність на нових ринках.

Моніторинг ефективності стратегії є ключовим для її успішної реалізації. Встановлення показників ефективності, таких як зростання частки ринку, обсяг продажів та рівень впізнаваності бренду, дозволить відстежувати прогрес і вчасно адаптувати стратегію до змін ринкового середовища. Гнучке реагування на виклики, а також постійне вдосконалення продукту та бізнес-моделі можуть забезпечити "Полтавпиво" конкурентну перевагу на європейському ринку.

Програма заходів з розробки конкурентної стратегії ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" при виході на європейський ринок пива проедставлено на рисунку.

Вивчення європейського ринку є першочерговим етапом формування конкурентної стратегії. Основні акценти мають бути зроблені на дослідженні тенденцій споживання, сегментації ринку та аналізі основних конкурентів. Важливо визначити найперспективніші регіони, такі як Центральна і Східна Європа, де попит на автентичну продукцію зберігається на високому рівні. Водночас країни Західної Європи можуть бути привабливими для просування преміальних сортів. Аналіз діяльності провідних гравців, дозволить визначити ефективні стратегії позиціонування та оптимальні підходи до збуту продукції.



Програма заходів з розробки конкурентної стратегії ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" при виході на європейський ринок пива

Джерело: складено автором.

Важливим етапом є розробка конкурентної стратегії, яка передбачає позиціонування бренду, диференціацію продукції, впровадження конкурентної цінової політики та врахування екологічних аспектів.

Позиціонування "Полтавпиво" має базуватися на автентичності українського пива, підкреслюючи унікальність регіональних традицій. Диференціація продукції шляхом створення нових сортів з індивідуальними смаками, таких як фруктові, трав'яні чи витримані сорти, а також випуск безалкогольного пива дозволять компанії задовольнити потреби різних категорій споживачів. Екологічна складова, зокрема використання біопакування та "зелених" технологій виробництва, допоможе відповідати сучасним стандартам європейських ринків.

Оптимізація виробничих процесів є невід'ємною частиною стратегії. Для цього необхідно залучати інвестиції у модернізацію обладнання та збільшення виробничих потужностей. Впровадження автоматизації, нових систем контролю якості та логістики дозволить не лише підвищити ефективність виробництва, але й скоротити витрати. Розробка нових рецептур у співпраці з технологами дасть змогу створити унікальні сорти пива, що будуть відповідати вподобанням європейських споживачів.

Розширення каналів збуту є ключовим для виходу на нові ринки. Важливу роль відіграє розвиток електронної комерції, зокрема запуск онлайн-магазину та інтеграція з платформами, такими як Amazon чи eBay. Партнерство з провідними європейськими ритейлерами, такими як Carrefour чи Lidl, сприятиме збільшенню охоплення ринку. Участь у пивних фестивалях і виставках дозволить підвищити впізнаваність бренду та продемонструвати якість продукції новим споживачам.

Активна маркетингова діяльність повинна охоплювати створення рекламних кампаній, що підкреслюють унікальність українського пивоваріння, і використання соціальних мереж для популяризації бренду. Важливими елементами є побудова нового фірмового стилю, випуск лімітованих серій продукції, присвячених українській культурі, та впровадження програм лояльності для залучення постійних клієнтів.

Моніторинг та адаптація стратегії є завершальним етапом, який дозволяє оцінити її ефективність і, за необхідності, внести корективи. Встановлення ключових показників ефективності (KPI), таких як частка ринку, обсяги продажів та рівень задоволеності клієнтів, забезпечить контроль за реалізацією заходів. Гнучке реагування на зміни ринку дозволить компанії адаптуватися до нових викликів та ефективно використовувати можливості.

Таким чином, розробка та реалізація конкурентної стратегії для ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" при виході на європейський ринок є складним, але перспективним процесом, який вимагає комплексного підходу. Успішна імплементація цієї стратегії дозволить компанії закріпити свої позиції на міжнародному ринку, розширити географію збуту та сприяти популяризації українського пивоваріння на міжнародній арені.

Джерела

1. *Турлюк І. В.* Шляхи удосконалення процесу здійснення імпортних операцій на підприємстві. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навч.-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. 539 с.: 167.
2. *Сич О. О., Дунська А. Р.* Організаційне забезпечення імпортних операцій підприємства. (2017). URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102797 (дата звернення: 10.05.2025)
3. Офіційний сайт ПрАТ "Фірма "Полтавпиво". URL: https://www.poltavpivo.com/(дата звернення: 10.05.2025).

Науковий керівник: **О. В. Шереметинська**,
канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ

О. А. КРАВЦЕВ
аспірант, МАУП, м. Київ

СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПРИВАТНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Сучасна енергетична ситуація в Україні потребує переосмислення підходів до споживання ресурсів, особливо в житловому секторі, який залишається одним із найбільш енерговитратних. Забезпечення енергоефективності домогосподарств не може більше спиратися лише на державне фінансування — необхідно залучати приватні інвестиції, які забезпечать сталу модернізацію житлового фонду. Однак така участь можлива лише за наявності довіри, прозорих правил гри, економічної доцільності та організаційної підтримки. Створення сприятливого середовища передбачає впровадження комплексу заходів, які враховують як економічні стимули, так і соціальний контекст, інституційну готовність та цифрову трансформацію процесів [1].

Метою дослідження є обґрунтування механізмів державної політики, які сприяють залученню приватних інвестицій в енергоефективність домогосподарств, з урахуванням національного контексту та кращих міжнародних практик.

Одним із ключових викликів є недостатній рівень обізнаності населення про потенційні вигоди від енергоефективних заходів та механізми їх реалізації. Тому важливим завданням стає розвиток інформаційно-консультаційної підтримки, що допоможе громадянам орієнтуватися у доступних інструментах, оцінювати вигідність інвестицій та приймати обґрунтовані рішення. При цьому важливо, щоб такі послуги були максимально наближеними до користувачів — через онлайн-платформи, локальні "єдині вікна" або сервіси на базі ОСББ. З економічної точки зору приватні інвестори, включаючи власників квартир і приватних будинків, реагують на фінансову мотивацію. Пільгові умови кредитування, можливість часткового відшкодування витрат або податкові знижки створюють реальні стимули для участі. Водночас держава має виконувати роль гаранта — як у забезпеченні прозорих процедур, так і в мінімізації ризиків для банків та інвесторів. Вдалим прикладом у цьому контексті є німецька модель фінансування через KfW — банк розвитку, що виконує функцію посередника між державою та кінцевим споживачем, пропонуючи цільові кредити за зниженими ставками з гарантією повернення. Окрема увага має приділятися організаційним формам, здатним акумулювати ресурси та ефективно реалізовувати проєкти. В умовах багатоквартирної забудови таку функцію найкраще виконують об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), які можуть виступати замовниками робіт, підписувати угоди з підрядниками, взаємодіяти з банками та державними структурами. Тому розвиток інституційного потенціалу ОСББ, навчання їхніх керівників, підтримка технічного супроводу та стандартизація процедур є важливими умовами масштабної термомодернізації житла.

Здійснивши системний та порівняльний підхід, контент-аналіз національних нормативних документів, а також огляд програм підтримки в країнах ЄС, зокрема Німеччині, Польщі та Литві, було проаналізовано практики стимулювання через податкові пільги, державні гарантії, "зелені" кредити, енергетичні сертифікати та

інформаційно-консультаційну підтримку населення [2; 3]. Результати дослідження свідчать, що найефективнішими стимулами є поєднання прямих фінансових інструментів (часткове відшкодування витрат, дешеві кредити) з прозорими умовами доступу, інституційною підтримкою ОСББ та цифровими сервісами. Програми, подібні до німецької KfW або литовської BETA, дозволили суттєво підвищити рівень термомодернізації житлового фонду та активізувати участь домогосподарств в енергоефективних проєктах. В Україні програму "Енергодім" Фонду енергоефективності слід розширити та адаптувати до умов війни й післявоєнної відбудови, інтегруючи принципи доступності, цільової допомоги та цифровізації процесів [1].

В умовах війни й необхідності відновлення зруйнованої інфраструктури підхід до енергоефективності повинен мати стратегічний вимір. Йдеться не лише про економію ресурсів, а й про підвищення енергетичної незалежності громад, зменшення вразливості до атак на енергетичну систему та загальну стабілізацію енергопостачання. Програма "Енергодім" Фонду енергоефективності, яка вже довела свою ефективність, потребує розширення, адаптації до умов надзвичайних ситуацій та інтеграції з іншими ініціативами післявоєнної відбудови. Особливо важливо впроваджувати цифрові рішення, які забезпечать швидке подання заявок, моніторинг проєктів та зворотний зв'язок із громадянами.

Отже, формування сприятливого середовища для інвестицій в енергоефективність домогосподарств є багатовимірним процесом, що поєднує фінансові, правові, організаційні та освітні аспекти. Лише системний підхід дозволить активізувати участь населення, знизити енергоспоживання та зробити житловий фонд України не лише більш економним, а й більш стійким до сучасних викликів.

Джерела

1. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання Розпорядження Кабінету Міністрів України; План від 13.08.2024 № 761-р.
2. Energy Performance of Buildings Directive. *European Commission*, 2015. URL: https://energy.ec.europa.eu
3. Фонд енергоефективності. URL: https://eefund.org.ua

О. О. МУХІН

канд. екон. наук, докторант, МАУП

СТІЙКІСТЬ ТА ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ринок нерухомості є одним з ключових елементів національної економіки, що визначає якість життя населення, обсяг інвестицій та темпи відновлення інфраструктури. З початком повномасштабної війни в Україні ринок зазнав значного шоку. Масове руйнування житлового фонду, зміщення населення, втрата платоспроможності населення та інфраструктурна криза зумовили глибоку рецесію у сфері будівництва

та продажу житла. Водночас, уже впродовж 2023–2024 років виявилася висока адаптивність гравців ринку та зростання ролі інновацій у забезпеченні його стійкості. Метою даного дослідження є виявлення стратегічних інноваційних підходів до збереження функціональності та поступового відновлення ринку нерухомості України в умовах нестабільності.

У 2022 році обсяг первинного ринку нерухомості в Україні скоротився на понад 60 % у порівнянні з 2021 роком [1]. Після першого шоку, протягом 2023 року було зафіксовано відновлення активності — кількість угод зросла до 404 тисяч, що майже у 1,7 разу перевищило показники попереднього року, хоча залишилося на 40 % нижче довоєнного рівня [2].

Державна програма "єОселя", запроваджена у жовтні 2022 року, стала важливим інструментом підтримки попиту на житло. Вона передбачає іпотечне кредитування під 3–7 % річних для певних категорій громадян, включаючи військовослужбовців, ВПО, медиків і освітян [3]. Завдяки прозорому механізму, який включає акредитацію забудовників та електронну подачу документів, програма поступово охопила всю територію України.

Іншою важливою ініціативою є програма "єВідновлення", яка забезпечує компенсацію за пошкоджене або зруйноване житло. За офіційними даними, до середини 2025 року понад 45 тисяч домогосподарств отримали компенсації на суму понад 4,1 млрд грн, переважно у Харківській, Київській, Миколаївській та Херсонській областях [4].

Інноваційні підходи стали основою адаптації ринку нерухомості до сучасних викликів. Цифровізація стала потужним інструментом підвищення прозорості, доступності та ефективності ринку. Платформи LUN, DOM.RIA та інші впроваджують інструменти доповненої реальності, віртуальні тури, автоматичні калькулятори іпотеки та електронне підписання договорів [5].

Законодавча реформа у сфері містобудування, ініційована у 2023–2024 роках, передбачає електронізацію дозвільної документації, впровадження містобудівного кадастру, створення Єдиного реєстру будівництва та захист прав інвесторів на недобудовані об'єкти . Це дозволяє зменшити корупційні ризики та пришвидшити дозвільні процедури.

Окрему увагу слід приділити впровадженню технологій блокчейн у сфері нерухомості. Розробки у сфері токенізації нерухомості дають змогу формувати вторинні ринки прав власності, спрощувати передачу прав і уникати подвійної реєстрації [6]. Попри технічні та юридичні бар'єри, такі підходи активно вивчаються в Україні як потенційні інструменти повоєнної реконструкції.

На конференції в Лугано у 2023 році було озвучено потребу України у понад 750 млрд доларів США на відновлення інфраструктури та житлового фонду [7]. До фінансування активно долучаються ЄС, США, Світовий банк, МВФ та приватні інвестори. У 2025 році, за даними Property Forum, дефіцит фінансування оцінюється в понад 10 млрд доларів США, що підкреслює потребу в активізації участі приватного сектору [8].

Інвестиції у прибуткову нерухомість, зокрема апарт-готелі, орендне житло, low-rise забудову, стали новим трендом. Інвестори орієнтуються на швидку окупність проєктів (1,5–2 роки), а забудовники враховують нові стандарти безпеки — наявність укриттів, автономних систем та посилених конструкцій [1].

Висновки

Ринок нерухомості України зазнав суттєвих змін під впливом війни, проте продемонстрував здатність до адаптації та відновлення. Ключовими факторами стійкості

стали державні програми підтримки, цифровізація процесів, активна участь міжнародних партнерів та впровадження інноваційних технологій. Подальший розвиток ринку потребує продовження регуляторних реформ, розширення доступу до фінансування, удосконалення законодавства та стимулювання приватних інвестицій. Усе це дозволить не лише зберегти функціональність ринку, а й зробити його точкою зростання національної економіки.

Джерела

1. Ukrainian Construction and Investment Congress. Real estate investment market reset after the war and new housing formats. *DOMOVA*. 2025. URL: https://domova.com/en/ukrainian-construction-and-investment-congress-key-real-estate-market-trends-in-2025/
2. The Secondary Real Estate Market of Ukraine: Trends and Challenges. *Trident Estate*. 2025. URL: https://trident.estate/secondary-real-estate-market-ukraine
3. *Шинкаренко С.* Стан ринку нерухомості України 2024: ризики і можливості повоєнного відновлення міст. *LIGA.Блоги*. 2025. URL: https://blog.liga.net/public/user/sshynkarenko/article/53600
4. Riel. Вплив війни на ринок нерухомості в Україні: прогноз на 2025 рік. 2025. URL: https://riel.ua/blogs/vpliv-viini-na-rinok-nerukhomosti-v-ukrayini-prognoz-na-2025-rik
5. Integra-Dom. How the Ukrainian real estate market is changing in the context of digitalization. 2024. URL: https://integra-dom.com/en/how-the-ukrainian-real-estate-market-is-changing-in-the-context-of-digitalization/
6. *Joshi S., Choudhury A.* Tokenization of Real Estate Assets Using Blockchain. arXiv. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2405.01852]
7. Post-war Reconstruction Conference in Lugano: Key Outcomes. 2023. URL: https://blog.liga.net/public/user/sshynkarenko/article/53600
8. Property Forum. Housing market in Ukraine: What's next for recovery? 2025. URL: https://www.property-forum.eu/news/housing-market-in-ukraine-whats-next-for-recovery/19817

О. О. МАРТИНЮК

аспірант, МАУП

РОЛЬ ДОГОВІРНОГО ПРАВА В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

В умовах реформування української економіки, зростання ролі приватного сектору та активізації процесів корпоративної трансформації зростає значення ефективного корпоративного управління. Зміцнення правової архітектури корпоративних відносин є передумовою прозорості, захисту прав інвесторів і стійкості компаній у конкурентному середовищі. Договірне право в цьому контексті виступає не лише як правовий інструмент врегулювання внутрішніх відносин між учасниками корпоративної структури, а й як засіб запобігання конфліктам, підвищення довіри та формування передбачуваного правового середовища [1].

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком корпоративного сектору в Україні та потребою в удосконаленні правових механізмів, що регулюють відносини між учасниками корпоративних правовідносин. Після впровадження змін до Цивільного та Господарського кодексів, а також прийняття Закону України "Про

товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", роль договірного права, зокрема інституту корпоративного договору, значно зросла. Ці зміни стали частиною ширшої стратегії гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, у яких договірні механізми займають чільне місце в корпоративному управлінні. В умовах воєнного стану та посткризового відновлення актуальність теми зростає ще більше, адже ефективне корпоративне управління є основою стійкості бізнесу, захисту прав інвесторів і забезпечення економічної безпеки держави [2].

Метою дослідження є комплексний аналіз інструментів договірного права в системі корпоративного управління, виявлення їх ролі у забезпеченні ефективності, правової визначеності та балансу інтересів між учасниками юридичних осіб, а також формулювання пропозицій щодо вдосконалення відповідного нормативно-правового регулювання в Україні.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні правові методи. Формально-логічний метод використано для аналізу юридичних понять, зокрема "корпоративний договір", "диспозитивність", "корпоративне управління". Історико-правовий метод дозволив простежити еволюцію договірних засобів у корпоративному регулюванні від статутного централізму до контрактної моделі. Порівняльно-правовий аналіз здійснено щодо досвіду Німеччини, Франції, Великої Британії та Польщі, де практика укладання shareholder agreements є поширеною. Також застосовано системно-структурний підхід для виявлення місця договірного права у загальній структурі корпоративного управління [3].

Результати дослідження підтверджують, що корпоративний договір є ефективним інструментом реалізації диспозитивного підходу до врегулювання внутрішніх відносин у товаристві, зокрема в частині визначення порядку голосування, розподілу прибутку, управління ризиками, реалізації права на вихід із товариства, а також відповідальності за порушення зобов'язань між учасниками. Зокрема, українське законодавство у п. 3 ст. 88 Цивільного кодексу передбачає можливість укладення корпоративних договорів, що узгоджується з моделями правового регулювання країн континентальної Європи [4]. Натомість практика судів України щодо застосування корпоративних договорів ще не стала сталою, а правозастосування часто викликає суперечки, особливо щодо наслідків порушення умов договору або їх впливу на третіх осіб.

Міжнародний досвід свідчить, що у країнах загального права корпоративні договори (*shareholder agreements*) відіграють ключову роль у структуруванні відносин між власниками бізнесу. Так, у Великій Британії такі договори дозволяють передбачити спеціальні права для певних акціонерів (*drag-along, tag-along rights*), встановити особливі правила виходу з бізнесу чи вимоги щодо конфіденційності. У Франції та Німеччині, попри традиційно сильну роль статуту компанії, також допускається укладення додаткових угод між учасниками, які забезпечують більшу гнучкість в управлінні. Українське законодавство, хоча й рухається в цьому напрямі, потребує подальшого розвитку, зокрема у сфері захисту прав третіх осіб та недопущення зловживань корпоративними договорами.

Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для підготовки проєктів змін до законодавства України, спрямованих на підвищення передбачуваності та ефективності корпоративного управління. Запропоновано вдосконалити механізми забезпечення виконання корпоративних договорів, передбачити нотаріальну форму для угод, які мають значні корпоративні наслідки, а також імплементувати стандартизовані шаблони для малого та середнього бізнесу. Результати дослідження можуть бути використані також у юридичній

практиці, підготовці адвокатів і корпоративних юристів до представництва інтересів учасників бізнесу в умовах трансформаційного правового середовища.

Джерела

1. Закон України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю". 2018 URL: https://zakon. rada. gov. ua/laws/show/2275-19# Text
2. *Сулима А. П.* Корпоративний договір як основний прояв диспозитивності в корпоративному праві України. *Приватне право та підприємництво*. 2023. С. 201–206.
3. Корпоративне право України та країн ЄС : зб. наук. пр. XVI Міжнарод. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ : НДІ приват. права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2018.
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами).

В. П. НАМАРЧУК
аспірант, МАУП

АДАПТАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОГО ТА ПРОМИСЛОВОГО РИНКІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО СТАНУ

Умови повномасштабної війни, спричиненої збройною агресією Російської Федерації проти України, кардинально змінили вектори функціонування не лише державних інституцій, а й бізнесу. Підприємства споживчого та промислового ринків зазнали трансформації економічного, логістичного й етичного середовищ, що актуалізувало необхідність перегляду парадигми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструменту стійкості, солідарності та національної єдності. У нових реаліях КСВ набуває не лише гуманітарного, а й стратегічного значення як складова національної безпеки й підтримки суспільного капіталу.

Метою цього дослідження є виявлення ключових тенденцій адаптації пріоритетів КСВ українських підприємств у сфері споживчих і промислових товарів до умов воєнного стану, а також осмислення міжнародного досвіду, релевантного для трансформації підходів до соціальної відповідальності бізнесу в умовах кризи.

У методологічному аспекті дослідження ґрунтується на аналізі контенту відкритих звітів українських компаній, опитуваннях представників бізнес-асоціацій, публікаціях вітчизняних і міжнародних дослідників КСВ, зокрема в контексті воєн та надзвичайних ситуацій. Використано також компаративний підхід для зіставлення українських кейсів з практиками країн, які переживали збройні конфлікти або масштабні кризи, зокрема Ізраїлю, Південної Кореї та Хорватії .

Основні результати дослідження демонструють суттєве зміщення акцентів у реалізації КСВ. По-перше, фокус зміщується з класичних сфер — екології, споживача, трудових прав — на безпекову, гуманітарну й мобілізаційну складову. По-друге, посилюється орієнтація на підтримку Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури. По-третє, відбувається переосмис-

лення ролі КСВ як чинника репутаційної стійкості та довіри до бренду в умовах нестабільності .

Український бізнес, попри втрати, демонструє зростання соціальної активності. Наприклад, підприємства харчової промисловості (АТ "МХП", ТОВ "Нова пошта") розгорнули системну гуманітарну діяльність, що стало не лише проявом солідарності, а й механізмом утримання внутрішнього ринку та лояльності споживача. Серед промислових гігантів прикладом стратегічної адаптації можна назвати "Інтерпайп" і "Запоріжсталь", які переорієнтували частину КСВ-бюджетів на оборонні потреби, зберігаючи водночас базові соціальні програми.

У міжнародному вимірі релевантним є досвід ізраїльських компаній, які в умовах багаторічного конфлікту вибудували моделі "кризостійкої КСВ", що інтегрує безпекові ризики, соціальну мобілізацію та гнучке планування. Досвід Південної Кореї демонструє потенціал партнерств бізнесу й держави у відновленні після конфліктів через КСВ-механізми, спрямовані на підтримку зайнятості, освіти та реінтеграції ветеранів .

Практична значущість дослідження полягає в ідентифікації нових пріоритетів КСВ як інструменту соціальної згуртованості, репутаційного виживання й адаптивного управління в умовах воєнного стану. Сформульовані висновки можуть бути використані у розробці рекомендацій для бізнес-об'єднань, державних органів, а також у системі підготовки управлінських кадрів. Подальші дослідження потребують розширення емпіричної бази, включення оцінки довгострокових ефектів воєнного КСВ та розробки моделей післявоєнного відновлення з використанням соціально відповідального підприємництва.

А. П. МЕЛІНЕВСЬКИЙ
аспірант, МАУП

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, спричиненої воєнними конфліктами, економічними потрясіннями та прискореним розвитком цифрових технологій, питання підвищення ефективності управління бізнесом набуває особливої актуальності. Цифрова трансформація стає не просто інструментом оптимізації операційної діяльності, а стратегічною передумовою виживання та зростання підприємств. Українські компанії, зокрема в умовах воєнного стану, вимушені оперативно адаптуватися до змін у середовищі, що підвищує цінність цифрових рішень як способу швидкої реорганізації бізнес-процесів, забезпечення безперервності діяльності та посилення конкурентоспроможності [1].

Метою дослідження є визначення ключових підходів і практик цифрової трансформації, які дозволяють ефективно реагувати на сучасні виклики та сприяють стратегічному розвитку підприємств в Україні, з урахуванням міжнародного досвіду.

Цифрова трансформація підприємства є багаторівневим процесом, що включає технологічні, організаційні та культурні зміни. Одним із критичних чинників успіху виступає лідерство вищого менеджменту, здатного сформулювати цифрове бачення та забезпечити його інтеграцію в корпоративну стратегію. У країнах з розвиненою цифровою економікою (Німеччина, Південна Корея, Естонія) державна політика активно підтримує цифровізацію бізнесу шляхом податкових пільг, грантів та освітніх програм [2]. У свою чергу, український досвід показує ефективність партнерських моделей з ІТ-компаніями, які надають малому та середньому бізнесу готові рішення на основі хмарних сервісів та штучного інтелекту .

Цифрова трансформація не зводиться до впровадження окремих ІТ-інструментів, а вимагає системного перегляду бізнес-моделі, структури управління, способів взаємодії з клієнтами та партнерськими мережами. В умовах воєнного стану українські компанії, які успішно реалізували цифрову трансформацію, демонструють вищу адаптивність, гнучкість і здатність до експансії на нові ринки. Практичне значення дослідження полягає у формулюванні рекомендацій для українських менеджерів щодо формування цифрових стратегій, заснованих на поєднанні гнучкості, інноваційності та стратегічної послідовності.

Таким чином, цифрова трансформація постає як не лише інструмент технологічної модернізації, а й важливий чинник забезпечення довгострокової ефективності управління бізнесом в умовах турбулентності. Подальші дослідження доцільно зосередити на адаптації міжнародного досвіду до українських реалій та створенні національної політики цифрової стійкості підприємств.

Джерела

1. *Бондаренко О. С., & Цимбаленко Н. В.* (2022). Цифрові інструменти в торговельному маркетингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, (28), 65–76.
2. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/reports

С. В. ДАЦУН
аспірант, МАУП

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: АДАПТИВНІ СИСТЕМИ ТА РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах турбулентного середовища, що характеризується високою мінливістю зовнішніх факторів, стрімким розвитком технологій, динамікою ринкових вимог і зростаючою конкуренцією, підприємства змушені постійно трансформувати внутрішні процеси, структури й стратегії. Актуальність управління змінами набуває критичного значення в умовах глобальної нестабільності, зокрема для українських підприємств, що працюють в умовах воєнного стану та гібридних викликів. Традиційні моделі управління дедалі частіше не витримують випробування часом, тоді як адаптивні системи управління і реінжиніринг бізнес-моделей дають змогу організаціям зберігати конкурентоспроможність, підвищувати гнучкість та стійкість до криз.

Ефективне управління змінами можливе лише за умови наявності чітко сформованої адаптивної стратегії, інтеграції цифрових технологій в управлінську інфраструктуру та активного залучення персоналу на всіх етапах трансформації. Результати дослідження доводять, що застосування реінжинірингу бізнес-моделей дозволяє підприємствам не лише оптимізувати ресурси, а й переосмислити свою ціннісну пропозицію клієнтам, адаптуватися до нових ринків і технологічних умов. Наприклад, у транснаціональних компаніях на кшталт *General Electric, Toyota* та *Ericsson* реінжиніринг супроводжувався створенням автономних кросфункціональних команд, цифровізацією процесів, впровадженням аналітики великих даних і машинного навчання для ухвалення управлінських рішень .

Аналіз вітчизняної практики свідчить про поступову інтеграцію підходів до реінжинірингу, особливо у сферах IT, логістики та фінансових послуг. Проте для широкомасштабного впровадження подібних трансформацій необхідно вирішити низку проблем — зокрема, дефіцит компетентного управлінського персоналу, нестабільність нормативно-правового середовища, опір змінам серед працівників і брак цифрових інструментів .

Практична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до управління змінами, що ґрунтується на поєднанні адаптивних систем управління та реінжинірингу бізнес-моделей як інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств. Запропоновано авторську модель адаптації змін, яка враховує українські реалії й особливості функціонування бізнесу в умовах невизначеності. Вона передбачає поетапне впровадження змін — від діагностики потреб трансформації до стабілізації нових процесів через систему управління знаннями та цифровий моніторинг результатів.

Таким чином, дослідження підтверджує необхідність глибокого переосмислення парадигми управління підприємствами. В умовах стрімких змін саме адаптивність, цифрова зрілість і готовність до радикального переоснащення процесів стають основою стійкості та ефективності українських підприємств у середовищі глобальних викликів.

С. М. ТЕГІПКО
аспірант, МАУП

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасні трансформації аграрного сектору України, спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми викликами — від зміни кліматичних умов до дії воєнного стану — потребують перегляду традиційних підходів до управління в аграрному виробництві. Особливої актуальності набуває впровадження інноваційних технологій у практику аграрного менеджменту з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення втрат, покращення якості продукції та забезпечення сталого розвитку аграрного підприємництва [1]. Зважаючи на стратегічну важливість аграрного сектору для національної економіки, інноваційний менеджмент стає не лише

інструментом підвищення прибутковості, а й умовою збереження конкурентоспроможності України на міжнародному ринку [2].

Провідними інноваціями в аграрному менеджменті є технології точного землеробства, цифрові платформи для управління агропідприємствами, автоматизовані системи моніторингу врожайності, дрони та супутникові технології, а також біотехнології, спрямовані на підвищення стійкості культур до кліматичних змін. Досвід Нідерландів, де аграрне виробництво тісно інтегроване з IT-рішеннями та екологічними стандартами, демонструє, що впровадження інновацій у менеджмент дозволяє досягати високих врожаїв на обмежених площах, зберігаючи баланс між економікою і природокористуванням [4]. Аналогічно, Ізраїль застосовує моделі "розумного фермерства", що передбачають використання сенсорики, big data та хмарних систем для прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту водних ресурсів [5].

Інструменти вітчизняних підприємств, які запровадили ERP-системи для агросектору (наприклад, AgroOnline, Cropio, Soft.Farm), сприяють зниженню витрат, прискоренню прийняття управлінських рішень, підвищенню прозорості та ефективності агропроцесів [6].

Водночас, бар'єрами для масового впровадження інновацій в Україні залишаються:

- низький рівень цифрової грамотності керівників;
- обмежене фінансування інновацій;
- інституційна нестабільність.

Інноваційні технології є ключовим чинником підвищення ефективності аграрного менеджменту в умовах сучасних глобальних і національних викликів. Інтеграція цифрових рішень, автоматизованих систем управління, технологій точного землеробства та біотехнологій створює передумови для підвищення продуктивності, зниження витрат, мінімізації впливу людського фактора та покращення екологічної ситуації в сільському господарстві.

Аналіз міжнародного досвіду (Нідерланди, Ізраїль, США, країни ЄС) підтверджує ефективність стратегій, свідчить про необхідність активізації державно-приватного партнерства в Україні, створення сприятливого інституційного середовища для розвитку аграрних інновацій, а також впровадження освітніх програм для підвищення управлінської компетентності аграріїв у сфері цифрової трансформації.

Підвищення ефективності аграрного менеджменту в Україні можливе лише за умов системного підходу до впровадження інновацій, що охоплює не лише технологічний, а й організаційний, фінансовий та кадровий аспекти. Зокрема, необхідним є формування інноваційної культури в управлінні агропідприємствами, розширення доступу до фінансових інструментів (кредитів, грантів, державних програм підтримки IT-рішень), а також створення національної платформи обміну даними та кращими практиками в аграрній сфері.

Особливу увагу слід приділяти адаптації міжнародного досвіду до специфіки вітчизняного аграрного виробництва. Це передбачає не механічне копіювання моделей, а гнучке впровадження технологій з урахуванням розміру господарств, рівня їх цифрової готовності, регіональних особливостей та потреб кінцевих споживачів. Крім того, важливим напрямом є залучення молоді до аграрного бізнесу шляхом популяризації сучасного, технологічно орієнтованого образу агросектору, що базується на інтелектуальній праці та інноваційному управлінні.

Таким чином, інноваційні технології виступають не просто інструментом модернізації аграрного виробництва, а стратегічною основою його сталого розвитку. Успішна трансформація аграрного менеджменту на засадах інноваційності забезпечить зростання конкурентоспроможності українського сільського господарства,

зміцнення продовольчої безпеки країни та її позицій на світовому ринку агропродукції.

Д. В. БОНДАРЕНКО
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
МАУП

НОВІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ НА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Сучасний ринок праці в Україні переживає один із найскладніших періодів за всю історію незалежності. Війна, економічна нестабільність, демографічні зміни та глобальні цифрові трансформації впливають на всі аспекти зайнятості населення. Нові виклики вимагають адаптації як від працівників, так і від роботодавців, а також від державної політики зайнятості. Метою цього реферату є дослідження основних тенденцій та проблем, з якими стикається український ринок праці, а також визначення перспектив його розвитку.

Ринок праці в Україні — це система взаємодії між працівниками, роботодавцями, державою та освітніми установами. Він є чутливим до соціально-економічних змін та часто реагує з певним запізненням на політичні чи глобальні події. У 2022–2025 роках ключовим фактором впливу стала повномасштабна війна, що призвела до переміщення мільйонів громадян, втрати робочих місць і руйнування інфраструктури. При цьому зберігається високий попит на робочу силу в окремих сферах, таких як IT, медицина, логістика, аграрний сектор.

Основні тренди сучасного ринку праці:

1. Дистанційна робота та гібридні формати. Зростання популярності дистанційної роботи стало одним із ключових трендів останніх років. З одного боку, це сприяє залученню фахівців із різних регіонів, з іншого — вимагає нових навичок самодисципліни, цифрової грамотності та ефективної комунікації.

2. Попит на цифрові професії. Сфера IT, кібербезпеки, digital-маркетингу продовжує активно зростати. Роботодавці шукають не лише програмістів, а й фахівців із аналізу даних, штучного інтелекту, UX/UI-дизайну. Також важливою є адаптація працівників у традиційних галузях до цифрових інструментів.

3. Зміна моделей зайнятості. Фриланс, самозайнятість, короткострокові контракти стають популярнішими серед молоді та професіоналів, які шукають гнучкий графік і баланс між роботою та особистим життям.

4. Автоматизація та зміна попиту на професії. З розвитком технологій зникають традиційні професії (касири, оператори машин), натомість з'являються нові — фахівці з робототехніки, технічного обслуговування систем автоматизації.

Виклики на ринку праці

1. Проблеми внутрішньо переміщених осіб. Багато переселенців мають труднощі з працевлаштуванням через відсутність локального досвіду, адаптації до нових умов або зміну професійної сфери.

2. Демографічна криза та трудова міграція. Зниження народжуваності та масова еміграція українців призводять до дефіциту кадрів. Особливо це відчувається у промисловості, медицині, освіті.

3. Нелегальна зайнятість. “Тіньовий” сектор економіки залишається серйозною проблемою. Нелегальні трудові відносини позбавляють працівників соціального захисту й пенсійних гарантій.

4. Потреба у перекваліфікації. Багато працівників не мають можливості швидко змінити професію або підвищити кваліфікацію через фінансові обмеження, відсутність доступу до навчання, або брак інформації.

Перспективи розвитку ринку праці

Український ринок праці має значний потенціал для відновлення та модернізації. Першочерговими завданнями є: розвиток цифрової освіти та EdTech: створення умов для онлайн-навчання, масових курсів і систем перепідготовки, стимулювання повернення українців з-за кордону: створення сприятливих умов для підприємництва та працевлаштування, підтримка малого та середнього бізнесу, як основного роботодавця в країні, професійна адаптація ветеранів, жінок з дітьми, ВПО, формування національної стратегії зайнятості, орієнтованої на довгострокові цілі.

Роль держави у формуванні стійкого ринку праці

Українська держава відіграє ключову роль у стабілізації та розвитку ринку праці, особливо в умовах воєнного часу. Основні напрями політики: активна підтримка зайнятості: Програми компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, освітні реформи: запровадження дуальної освіти, підтримка профтехосвіти, розвиток центрів перекваліфікації. Диджиталізація державних сервісів: електронні платформи для пошуку роботи, реєстрації безробітних, отримання консультацій через “Дію”, “Єдине вікно вакансій” тощо. Фіскальна та регуляторна підтримка бізнесу: зниження податкового тиску, спрощення реєстрації бізнесу та грантові програми. Такі ініціативи сприяють формуванню більш гнучкого, адаптивного та конкурентоспроможного ринку праці в умовах кризи.

Соціальні аспекти змін на ринку праці

Окрім економічних чинників, важливими є й соціальні: гендерна нерівність: жінки часто мають менше можливостей для кар’єрного росту, особливо в технічних та управлінських сферах. Важливо створювати умови для поєднання професійної та сімейної ролі. Молодь на ринку праці: молоді працівники стикаються з проблемами першого працевлаштування, низькими зарплатами, нестабільністю умов. Вразливі групи: люди з інвалідністю, особи передпенсійного віку, колишні військовослужбовці часто потребують додаткової підтримки та адаптації. Державна політика має бути інклюзивною, щоб забезпечити рівний доступ до можливостей для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, віку чи місця проживання.

Рекомендації для вдосконалення ринку праці в Україні

З огляду на виявлені тренди та виклики, можна сформулювати низку рекомендацій, реалізація яких сприятиме розвитку стійкого, інклюзивного та конкурентоспроможного ринку праці в Україні.

1. Розвиток системи освіти та перекваліфікації. Підтримка безперервного навчання (lifelong learning): Впровадження гнучких освітніх програм, онлайн-курсів, професійних сертифікацій для дорослих. Модернізація профтехосвіти: Зміцнення зв’язку між навчальними закладами та ринком праці через дуальні програми, стажування, грантові проєкти. Освітні ваучери для перекваліфікації: Надання державної або муніципальної підтримки для людей, які втрачають роботу або потребують зміну професії.

2. Цифровізація інфраструктури ринку праці. Єдина платформа вакансій та працівників: Інтеграція даних Державної служби зайнятості з приватними платформами для спрощення пошуку роботи. Розширення онлайн-сервісів: Автоматизована реєстрація безробітних, отримання соціальних послуг онлайн.

3. Підтримка зайнятості у постраждалих регіонах. Інвестиції у відбудову та створення нових робочих місць: Пріоритетне фінансування підприємств, що працюють у деокупованих або прифронтових регіонах. Стимулювання релокації бізнесу: Пільги та підтримка для компаній, які перемістилися з тимчасово окупованих територій.

4. Інтеграція вразливих групп. Цільові програми для ветеранів, ВПО, жінок з дітьми: Психосоціальна підтримка, професійне консультування, доступ до курсів і менторства. Розвиток соціального підприємництва: Заохочення бізнесів, які наймають представників соціально вразливих категорій.

5. Боротьба з "тіньовою" зайнятістю. Мотивація до офіційного працевлаштування: Зменшення податкового навантаження, спрощення адміністрування заробітних плат. Підвищення обізнаності громадян: Інформаційні кампанії про ризики неофіційної роботи та переваги легального працевлаштування.

Ринок праці України знаходиться в стані глибокої трансформації. Нові тренди відкривають широкі можливості, однак вони супроводжуються складними викликами. Для забезпечення стійкого розвитку необхідна взаємодія між усіма учасниками процесу: державою, бізнесом, працівниками та освітніми інституціями. Інвестиції в людський капітал, цифровізація та соціальна відповідальність мають стати основою оновленої моделі ринку праці в Україні.

В. М. КАСКЕВИЧ

аспірант кафедри цифрової економіки та системного аналізу,
Державний торговельно-економічний університет

РОЗРОБКА DATA-SCIENCE РІШЕНЬ НА РИНКУ ПОСЛУГ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Розвиток рішень у сфері Data Science на ринку послуг істотно трансформує взаємодію між бізнесом і споживачами, спричиняючи глибокі зміни в поведінці останніх. Станом на 2025 рік, ці зміни особливо помітні в Україні, де цифровізація, штучний інтелект та аналітика великих даних стали ключовими чинниками адаптації бізнесу до нових реалій.

В умовах війни та економічної нестабільності українські споживачі демонструють зростаючу довіру до цифрових каналів. Згідно з дослідженням PwC, 2024 року українці активно використовують ШІ для отримання інформації про товари, рекомендацій та обслуговування клієнтів . Це свідчить про готовність споживачів до взаємодії з інноваційними технологіями та їхню відкритість до нових форм комунікації.

На основі вказаних наукових джерел можна виділити додаткові, актуальні та важливі аспекти впливу Data Science на ринок послуг і поведінку споживачів, які не були висвітлені у попередньому тексті, але суттєво доповнюють тему.

Згідно з дослідженням Горбенка І. О., великі масиви даних у публічному секторі України активно використовуються для моніторингу ефективності надання адміністративних та соціальних послуг. Завдяки застосуванню алгоритмів машинного навчання державні структури отримують можливість оперативно аналізувати динаміку запитів громадян, визначати "вузькі місця" у сервісному обслуговуванні, а також

оптимізувати ресурси в режимі реального часу. Це не лише підвищує якість обслуговування, а й змінює очікування громадян — споживачів публічних послуг, які дедалі більше схильні до оцінки державних сервісів через призму швидкості, персоналізації й технологічної доступності [1, с. 89–97].

Кравченко Л. М. звертає увагу на міжнародно-правові аспекти регулювання використання штучного інтелекту, особливо в контексті його інтеграції у споживчі сервіси. Авторка підкреслює, що в умовах стрімкого впровадження алгоритмічних рішень зростає потреба у міжнародній уніфікації стандартів щодо прозорості алгоритмів, доступу до персональних даних та права споживача на пояснення автоматизованих рішень. Такий фокус змінює характер взаємодії споживача з технологічними продуктами: замість сліпої довіри зростає запит на відповідальність і контроль з боку користувача, що формує нову модель споживчої поведінки — "усвідомлений користувач" [2, с. 17–21].

У роботі Мазника І. В. акцентовано увагу на трансформації управлінської культури в комерційному секторі під впливом Data Science. Бізнес-аналітика, яка базується на аналізі великих даних, змінює традиційні уявлення про прийняття рішень: менеджери більше не покладаються лише на інтуїцію чи минулий досвід, а діють у межах аналітичних моделей. Цей підхід сприяє глибшому розумінню поведінкових шаблонів клієнтів, їхніх уподобань та шляхів до покупки. Така зміна, у свою чергу, стимулює ринок послуг адаптувати свої сервіси під індивідуальні запити, що поступово формує у споживачів очікування максимальної релевантності та передбачуваності пропозицій [3, с. 45–53].

У статті Попка О. В. та Філатова В. В. підкреслюється, що сучасний споживач у цифровому середовищі не лише очікує персоналізованих пропозицій, а й активно бере участь у формуванні контенту та впливає на розвиток сервісу. Персоналізація у маркетингу стає не просто засобом стимулювання продажів, а ключовим інструментом формування довгострокової лояльності. Дослідники наголошують, що найбільше довіри викликає персоналізація, яка ґрунтується на прозорому використанні даних і емоційній взаємодії з клієнтом — наприклад, через адаптовані комунікації в реальному часі або інтерактивний контент. Водночас, споживачі вимагають від бізнесу чесності у використанні персональної інформації, що змушує компанії враховувати не лише технічну, а й етичну складову персоналізованого маркетингу [4, с. 112–118].

Бізнес, у свою чергу, активно впроваджує рішення на основі Data Science для підвищення ефективності та персоналізації послуг. Зокрема, CRM-системи, доповнені аналітикою великих даних, дозволяють глибше розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати попит і оптимізувати маркетингові стратегії. Це сприяє зростанню конверсій та підвищенню лояльності споживачів.

У роздрібній торгівлі ШІ використовується для автоматизації процесів, таких як управління запасами, обслуговування клієнтів через чат-боти та аналіз споживчих даних для прийняття стратегічних рішень . Це дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях та підвищувати конкурентоспроможність.

Соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні споживчих рішень. Дослідження показують, що 81 % українських споживачів звертаються до онлайн-спільнот перед покупкою, а 41 % звертають увагу на рекламу в соціальних мережах . Це свідчить про зростаючий вплив соціального доказу та рекомендацій у процесі прийняття рішень.

Однак впровадження Data Science рішень також піднімає етичні питання, пов'язані з конфіденційністю та справедливістю. Дослідження вказують на занепокоєння споживачів щодо збору та використання їхніх персональних даних, а також можли-

вих упереджень в алгоритмах . Це підкреслює необхідність прозорості та етичного підходу при впровадженні нових технологій [1, с. 95].

У підсумку, розвиток Data Science рішень на ринку послуг в Україні сприяє більш глибокому розумінню споживачів, підвищенню ефективності бізнес-процесів та персоналізації послуг. Проте для забезпечення довгострокового успіху необхідно враховувати етичні аспекти та забезпечувати прозорість у використанні даних.

Джерела

1. *Горбенко І. О.* Застосування великих масивів даних (Big Data) для підвищення ефективності управлінських рішень у публічному секторі України. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. № 1(25). С. 89–97. URL: https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/679
2. *Кравченко Л. М.* Міжнародне регулювання правових та етичних аспектів використання штучного інтелекту. *Вісник Київського нац. університету імені Тараса Шевченка*. Міжнародні відносини. 2024. № 2(59). С. 17–21. DOI: 10.17721/1728-2292.2024/2-59/17-21
3. *Мазник І. В.* Роль бізнес-аналітики в епоху великих даних: нові можливості для прийняття рішень у сучасних організаціях. *Сучасні проблеми економіки та управління*. 2024. № 6(2). С. 45–53. DOI: 10.23939/smeu2024.02.045
4. *Попко О. В., Філатов В. В.* Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 112–118. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-17

М. Л. БОБОСЬ

здобувачка наукового ступеня канд. наук з держ. упр.,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА РЕАКЦІЯ ДЕРЖАВИ НА СОЦІАЛЬНІ ПОТРЕБИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ШВИДКОПЛИННИХ КРИЗ: НОВІ ФОРМАТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЇ

Інституційна здатність держави задовольняти соціальні потреби в умовах швидкоплинних криз ґрунтується на трьох взаємопов'язаних регістрах: нормативно-правовому реагуванні, цифрово-процесних інноваціях та мережевій співдії з міжнародними й місцевими партнерами. Упродовж війни ці регістри оформлюють нові формати управлінської дії, що забезпечують мінімальну соціальну стійкість населення й демонструють потенціал для післявоєнної трансформації.

Нормативно-правовий регістр проявляється у динамічному коригуванні підзаконних актів: постанова Кабінету Міністрів України № 1544 від 31 грудня 2024 року запровадила компенсаційний механізм для домогосподарств, які прихистили внутрішньо переміщених осіб, і передала адміністрування виплат Пенсійному фонду, скоротивши час проходження коштів до рівня ≤ 72 годин [1]. Водночас Верховна Рада України у першому читанні підтримала законопроєкт № 11377 про Єдину інформаційну систему соціальної сфери, що унезалежнює призначення допомог від місця реєстрації й підсилює принцип "одна людина — одне досьє" [7]. Стратегічно це узгоджується з рекомендаціями ООН щодо nexus-підходу до відбудови, коли короткострокова гуманітарна допомога інтегрується з довгостроковими реформами.

Цифрово-процесний регістр акумулює рішення Міністерства соціальної політики, яке у 2024 році вивело Єдину інформаційну систему соціальної сфери (ЄІССС) у промислову експлуатацію з 17 видами допомог, доступних онлайн та офлайн 24/7 [3]. Паралельно функціонує портал "єДопомога", де громадяни отримують від держави щомісячно 2000 гривень (дорослі) та 3000 гривень (діти й особи з інвалідністю), заповнюючи заявку в застосунку "Дія" менш ніж за десять хвилин [9]. Цифрова логістика підтримується Соціальним казначейством, що у 2023–2024 роках здійснило понад 62 млрд грн транзакцій на проживання ВПО [5]. Таким чином держава перейшла від file-to-file обробки до API-орієнтованого руху даних, мінімізуючи паперові затримки й корупційні ризики.

Третім регістром є мережево-партнерська взаємодія. Локальні центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) зберегли очний прийом і в тилових, і в прифронтових громадах; Європейська комісія відзначає, що мережа ASC охоплює навіть осіб з інвалідністю та літніх людей, а в 2024 році динаміка нових цифрових сервісів залишалася стало зростальною [2].

Фінансову стал кість інституційної реакції підкріплюють мультидонорські пакети. Світовий банк мобілізував понад 77 млрд доларів підтримки, у тому числі програму Rapid Response для виплат зарплат медпрацівникам і пенсій у перші місяці вторгнення [8]. Четвертий раунд оцінки збитків RDNA-4 зафіксував потребу понад 486 млрд доларів і окреслив соціальну сферу як один із п'яти пріоритетних блоків відновлення [8]. Паралельно OECD наголошує на важливості адаптивного бюджетування й "Whole-of-Government" підходу для синхронізації соціальних, енергетичних та інфраструктурних інтервенцій.

Комплексність відповіді посилюється за рахунок інновацій "швидкого циклу": інтегровані регістри дозволяють миттєво з'єднувати допомогу готівкою з іншими сервісами, а передача функції нарахувань Пенсійному фонду, який має розгалужену ІТ-архітектуру, скорочує операційні витрати до 0,35 % від суми трансферу [1]. Водночас залишаються ризики: сегментованість даних здоров'я й освіти, навантаження на мобільні команди у зоні 1000-кілометрового фронту та нестача резервних джерел фінансування на рівні громад – ці фактори обмежують швидкість масштабування моделей *speed-to-wallet* у гострих фазах криз.

Таким чином, інституційна реакція держави в умовах швидкоплинних криз уже спирається на гібридний каркас: нормативну гнучкість, цифрову проникність і мережеву солідарність. Комбінація постанов оперативного характеру, наскрізних реєстрів і партнерських мобільних сервісів забезпечує мінімальний стандарт гідного життя навіть під ударами війни.

Джерела

1. Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам: постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 року № 1544. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 26 травня 2025 року).
2. Європейська комісія. Звіт щодо України 2024: робочий документ персоналу Комісії (SWD(2024) 699 final). Брюссель, 30 жовтня 2024 року. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (дата звернення: 26 травня 2025 року).
3. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). URL: https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss (дата звернення: 26 травня 2025 року).
4. *Карлетті Е., Городніченко Ю., Джеймс Г., Кранен Я.-П., Рашкован В., Роднянський О., Сологуб І.* Відбудова України: варіанти політики для розбудови ефективної фінансової архітектури. Франкфуртський звіт. Париж – Лондон: CEPR Press, 2024. 176 с. URL: https://

cepr.org/system/files/2024-04/CEPR%20Ukraine%202024_Ukraine_translation_0.pdf (дата звернення: 26 травня 2025 року).
5. На виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам спрямовано з початку року понад 6,2 мільярда гривень. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/na-vyplaty-dopomohy-na-prozhyvannya-vnutrishno-peremishchenym-osobam-spryamovano-z-pochatku-roku-ponad-62-milyardiv-hryven (дата звернення: 26 травня 2025 року).
6. Надання допомоги ВПО. *Дія. Гід.* URL: https://guide.diia.gov.ua/view/nadannia-dopomohy-na-prozhyvannia-vnutrishno-peremishchenym-osobam-1a52a816-12be-4261-8733-bda51a4ef0e1 (дата звернення: 26 травня 2025 року).
7. Парламент підтримав цифровізацію соціальної сфери: за основу прийнято законопроєкт про Єдину інформаційну систему соціальної сфери. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/parlament-pidtrymav-tsyfrovizatsiyu-sotsialnoyi-sfery:-za-osnovu-pryynyato-zakonoproyekt-pro-yedynu-informatsiynu-systemu-sotsialnoyi-sfery (дата звернення: 26 травня 2025 року).
8. Світовий банк. Фінансування, мобілізоване для України з 24 лютого 2022 року. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine (дата звернення: 26 травня 2025 року).
9. Що таке "єДопомога" і як проєкт може допомогти переселенцям. URL: https://bf.diia.gov.ua/articles/shcho-take-proiekt-iedopomoha (дата звернення: 26 травня 2025 року).

Н. В. ГОЛОВАЧ

канд. пед. наук, доц., професор кафедри економіки бізнесу Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом
https:/orcid.org/0000-0002-6215-6575

М. П. КОНОНЕНКО

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 051 "Економіка", Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна соціальна економіка, яка формується під впливом нових соціальних реалій, визначається посиленою увагою до соціальної справедливості, сталого розвитку, інклюзивності та етичних принципів ведення бізнесу. Така модель економіки вимагає від організацій не тільки досягнення економічної ефективності, а й активного виявлення соціальної відповідальності, що безпосередньо впливає на сучасні підходи до управління персоналом. Традиційні методи мотивації, які переважно орієнтовані на матеріальні стимули, виявляються недостатніми в умовах, коли працівники очікують від роботодавців можливості для самореалізації, досягнення балансу між професійним та особистим життям, участі в управлінських процесах і підтримки соціально значущих ініціатив. [1].

У цьому контексті трансформація підходів до мотивації персоналу є ключовим елементом адаптації організацій до умов сучасної соціальної економіки. Такий процес передбачає перехід від суто економічних стимулів до цілісних мотиваційних стратегій, що враховують соціальні, психологічні та етичні потреби працівників [2]. Запровадження таких стратегій сприяє не лише підвищенню продуктивності праці й лояльності персоналу, але й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації в динамічному соціально-економічному середовищі.

Одним із провідних напрямів трансформації є впровадження гнучких форм організації праці, які забезпечують ефективний баланс між роботою та особистим життям. Відхід від жорстких трудових графіків на користь гнучкого розкладу та віддаленої зайнятості зумовлений зростанням потреби працівників в автономії, що позитивно впливає на їхнє задоволення роботою та продуктивність [3]. Гнучкий підхід до організації праці розглядається не лише як соціально відповідальна практика, а й як економічно обґрунтована стратегія, що знижує плинність кадрів і підвищує залученість.

Важливим чинником мотивації є створення умов для безперервного професійного розвитку. У реаліях сучасної економіки інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації співробітників розглядаються як стратегічно важливий ресурс. Розвиток систем внутрішніх та зовнішніх навчальних програм, менторства, а також підтримка ініціатив, спрямованих на самореалізацію, формує в працівників відчуття професійного зростання й довіри з боку роботодавця, що посилює їхню мотивацію та лояльність [4].

Ще одним важливим завданням є активне залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, оскільки працівники прагнуть бути не лише виконавцями, а й учасниками процесів, що визначають майбутнє компанії. Формування демократичної корпоративної культури, що базується на інклюзивності, прозорості та делегуванні повноважень, сприяє підвищенню відчуття значущості працівників і посиленню їхньої внутрішньої мотивації [2].

Окрему увагу варто приділити соціальній відповідальності бізнесу як фактору мотивації. Участь компанії в соціальних і благодійних ініціативах, дотримання екологічних стандартів та впровадження етичних практик резонують із цінностями працівників нового покоління. Надання можливості бути частиною суспільно корисних проєктів посилює емоційний зв'язок персоналу з організацією та формує відчуття гордості за місце роботи [1].

Крім того, досить вагомого значення набуває нематеріальне визнання результатів праці. Персоналізовані підходи до винагородження, публічне визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту та створення сприятливого психологічного клімату доповнюють матеріальні стимули та сприяють формуванню стійкої мотиваційної культури в організації [4].

У таблиці пропонуємо деякі рекомендації для ефективної трансформації системи мотивації персоналу в умовах нової соціальної реальності.

Представлені рекомендації охоплюють як класичні, так і інноваційні підходи до мотивації персоналу, що є та залишаються актуальними в умовах динамічних соціальних змін. Наприклад, регулярний моніторинг потреб працівників дозволяє адаптувати стратегії мотивації до реальних очікувань колективу — це можуть бути щоквартальні опитування щодо умов праці або інтересу до додаткового навчання. Індивідуалізовані плани розвитку допомагають виявити таланти й спрямовувати їхній професійний ріст, наприклад, через створення персональних навчальних треків. Гнучкі форми праці, зокрема як гібридний графік або можливість працювати з дому,

Рекомендації щодо трансформації системи мотивації персоналу в умовах соціальних змін

№	Рекомендація	Очікуваний результат	Значення для підприємства
1	2	3	4
1	Проводити регулярний моніторинг потреб працівників через опитування та фокус-групи	Виявлення актуальних мотиваційних чинників	Підвищення рівня задоволеності та зниження плинності кадрів
2	Розробляти індивідуалізовані плани розвитку кар'єри та навчання	Створення умов для самореалізації працівників	Формування лояльного та професійно зростаючого колективу
3	Впроваджувати гнучкі форми організації праці та дистанційну роботу	Підвищення гнучкості та балансу між роботою і особистим життям	Зростання продуктивності та привабливості роботодавця
4	Розвивати корпоративну культуру, що підтримує інклюзивність, етичність та соціальну відповідальність	Формування позитивного соціально-психологічного клімату	Зміцнення іміджу та конкурентоспроможності компанії
5	Залучати персонал до прийняття управлінських рішень через прозорі комунікаційні платформи	Посилення відчуття причетності працівників до спільного результату	Підвищення ефективності управлінських рішень
6	Використовувати гейміфікацію у внутрішніх процесах (нагороди, рейтинги, челенджі)	Підвищення залученості та мотивації через елементи змагання та визнання	Стимулювання ініціативності та командної взаємодії
7	Впроваджувати цифрові платформи зворотного зв'язку та визнання досягнень (наприклад, внутрішні соціальні мережі)	Оперативний обмін думками та відкрите визнання успіхів	Формування довіри, прозорості та культури підтримки
8	Застосовувати мікронавчання та індивідуальні освітні траєкторії за допомогою AI-систем	Прискорене освоєння нових навичок та індивідуалізація навчального процесу	Підвищення адаптивності персоналу та технологічної готовності
9	Забезпечувати участь працівників у соціальних, екологічних та волонтерських ініціативах компанії	Підвищення внутрішньої мотивації через суспільну значущість діяльності	Підсилення корпоративної репутації та ціннісної ідентичності
10	Створювати простір для wellbeing-практик (медитації, психологічна підтримка, програми ментального здоров'я)	Зменшення рівня стресу та емоційного вигорання	Підвищення загальної ефективності та зниження ризиків кадрових втрат

підвищують задоволеність персоналу та приваблюють молодих фахівців. Залучення працівників до управлінських рішень через платформи типу корпоративних форумів або систем зворотного зв'язку зміцнює довіру та сприяє формуванню партнерських трудових відносин. Гейміфікація, наприклад, досить активно використовується в компаніях типу Google і SAP, де впроваджуються внутрішні системи балів і змагань за виконання завдань, що суттєво підвищує мотивацію молодих співробітників. Цифрові платформи зворотного зв'язку, такі як Officevibe чи Workplace by Meta, дозволяють щотижнево вимірювати рівень задоволеності колективу та швидко реагувати на проблеми. Використання штучного інтелекту для побудови індивідуальних освітніх траєкторій вже успішно апробовано в IBM, де платформа Watson рекомендує курси відповідно до цілей розвитку кожного працівника. Відтак, такі ін-

новації не лише підвищують ефективність, а й демонструють турботу про добробут персоналу, що формує довготривалу лояльність до організації.

Отже, узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що трансформація мотиваційних підходів відповідно до вимог сучасної соціальної економіки є невід'ємною умовою ефективного управління персоналом. Перехід від одномірних, матеріально орієнтованих стимулів до комплексного врахування особистісних, соціальних і моральних потреб працівників дозволяє створити високомотивоване, інноваційно спрямоване та лояльне трудове середовище. В умовах нової соціальної реальності, коли людський капітал виступає головною цінністю, ефективна система мотивації персоналу стає базисом сталого розвитку як окремих організацій, так і суспільства в цілому.

Джерела

1. *Замроз М. В., Кульчицька Л. Р.* Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 78–84. DOI: 10.32782/2708-0366/2022.13.9
2. *Маклаков С. М.* Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Черкаси, 2019. 220 с. Режим доступу: https://uacademic.info/ua/document/0419U003646
3. *Гірняк К. М., Тарасович Л. В.* Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на всіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2025. № 17. Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06
4. *Прохоровська С. А.* Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8

Г. А. ДМИТРЕНКО

д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри управління персоналом та економіка праці Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом
https:/orcid.org/ 0000-0002-8211-5690

Н. В. ГОЛОВАЧ

канд. пед. наук, доц., професор кафедри управління персоналом та економіка праці Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом
https:/orcid.org/0000-0002-6215-6575

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

У сучасних умовах людський потенціал дедалі більше набуває значення як визначальний чинник економічного розвитку, що формує основу інноваційного прориву, технологічного поступу та підвищення глобальної конкурентоспроможності держав. В умовах нової соціальної реальності, зумовленої низкою глобальних ви-

кликів — воєн, економічних криз і швидких темпів автоматизації — *саме якість людського капіталу виступає індикатором, який визначає вектор розвитку національних економік*. Для України, яка перебуває в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови, формування й ефективне використання людського потенціалу є ключовою передумовою забезпечення сталого економічного зростання, соціальної згуртованості та успішної інтеграції у світову економіку [2].

Аналізуючи історичні передумови економічної кризи в Україні, варто звернутися до процесів, які розпочалися ще в пізньорадянський період. Зниження конкурентоспроможності командно-адміністративної системи, дефіцит ресурсів та неспроможність інституцій адаптуватися до нових умов призвели до глибокої системної кризи. Спроба запровадити реформи через Закон "Про кооперацію" 1989 року не тільки не сприяла економічному зростанню, а й відкрила шлях до спекуляцій та криміналізації господарських відносин. Відсутність чітких правових меж, короткострокова банківська політика та низький рівень економічної культури активного населення стали чинниками, що підірвали довіру до ринкових трансформацій [3]. Цей досвід засвідчує, що неефективне управління людським капіталом, особливо на управлінському рівні, здатне призвести до занепаду навіть тих країн, які мають значні ресурсні переваги.

Одним із ключових положень сучасної інституційної економіки є твердження, що довгострокове економічне зростання забезпечується не ресурсами як такими, а якістю інститутів, що визначають правила гри в суспільстві. Дослідження Дарона Аджемоглу та Джеймса Робінсона доводять те, що інклюзивні інститути, які забезпечують участь громадян у процесах прийняття рішень, захист прав власності та рівний доступ до можливостей, сприяють формуванню продуктивного людського капіталу [1]. Натомість екстрактивні інститути, орієнтовані на збагачення вузького кола еліт, ведуть до деградації суспільних відносин і уповільнення розвитку. Яскравим прикладом інституційної еволюції виступає Англія після Славетної революції 1688 року, де було закладено підвалини парламентської демократії та захисту інтелектуальної власності, що в подальшому зумовило промисловий прорив та економічне зростання [1, с. 123].

Український досвід, навпаки, демонструє панування екстрактивних інститутів упродовж тривалого часу, що проявлялось у корупційних практиках, виведенні капіталу в офшори та маніпуляціях політичними інструментами. Невідповідність якості інституцій і кадрового потенціалу стратегічним викликам сучасності є однією з головних причин економічної стагнації. В цьому контексті особливої ваги набуває формування ефективної управлінської еліти, здатної здійснювати якісні трансформації в усіх сферах суспільного життя.

Людський потенціал — це не лише сукупність навичок, знань і компетенцій, а й соціокультурний та моральний ресурс, що проявляється в управлінських рішеннях, інноваційній активності та здатності до стратегічного мислення [2, с. 73]. Яскравим прикладом ефективної реалізації людського потенціалу є Сінгапур, який протягом кількох десятиліть трансформувався із слаборозвиненої країни на один із провідних фінансових центрів світу. Вирішальну роль у цьому процесі відіграли *інвестиції в освіту, формування меритократичної еліти та цілеспрямована кадрова політика*. За переконанням Лі Куан Ю, саме *якість людського капіталу, а не природні ресурси, є головним джерелом національного добробуту*. Стратегічний успіх Сінгапуру був забезпечений завдяки *ретельному добору управлінців на основі їхньої аналітичної здатності, моральності та стратегічного бачення* [4].

У цьому контексті доцільним є поділ людського потенціалу на "*ведучу*" та "*керовану*" частини. Перша формується елітою, здатною генерувати інноваційні управлін-

ські рішення; друга — забезпечує реалізацію цих стратегій на практиці. Ефективність виконавчої частини безпосередньо залежить від умов, створених управлінською елітою: функціонування сучасної освітньої системи, наявності сприятливого ціннісного середовища та можливостей професійного розвитку. *Українська модель освіти потребує модернізації у напрямку формування аналітико-пізнавальної активності (АПА), загальнолюдської моралі (ЗЛМ) та масштабного мислення, що забезпечить формування аналітично мислячих, морально зрілих і стратегічно орієнтованих громадян* [2].

Реформування екстрактивних інститутів потребує системного підходу [1; 2; 4]:

1. Необхідною умовою розвитку є трансформація політичних структур у напрямі впровадження ефективного управління: застарілу управлінську культуру адміністративного тиску має змінити культура системного менеджменту, орієнтованого на досягнення кінцевих результатів. При цьому доцільно встановити чіткі індикатори ефективності, зосереджуючи увагу на таких показниках, як індекси якості життя, рівень зайнятості та соціальна мобільність.

2. Варто посилити підтримку обробної промисловості, стимулювати національне виробництво та охороняти інтелектуальні права, що стане підґрунтям для інноваційного прориву.

3. Кадрова політика повинна ґрунтуватися на прозорих механізмах добору та оцінювання управлінських компетенцій із використанням кваліметричних моделей, що забезпечують об'єктивність і наукову обґрунтованість прийняття рішень.

4. Інтеграція у глобальні ланцюги створення доданої вартості має відбуватися з опорою на національний науковий, інженерний та інноваційний потенціал як стратегічний ресурс розвитку.

Освіта виступає базовим чинником у підвищенні якості людського капіталу. Її модернізація повинна передбачати розвиток аналітичного мислення, моральних чеснот та стратегічного світогляду. У цьому процесі важливо забезпечити наступність освітнього впливу — від дошкільної підготовки до вищої освіти — а також активну участь батьків у формуванні моральних засад дітей [2]. Такий підхід дозволить створити синергію між управлінською та виконавчою ланками людського потенціалу, що стане запорукою економічного прориву України.

Отже, людський потенціал виступає ключовим драйвером економічного зростання як на національному, так і на глобальному рівнях. Досвід інституційних трансформацій у Великій Британії та успіх сінгапурської стратегії модернізації свідчать про те, що саме інклюзивні інститути, стратегічне управління та якісна освіта є тими чинниками, які дозволяють ефективно реалізувати потенціал суспільства [1; 4]. *Для України, що перебуває на порозі повоєнного відродження, ці завдання є вирішальними для формування нової моделі розвитку, орієнтованої на людину як головну цінність і ресурс.*

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка ефективних механізмів формування інклюзивної управлінської еліти, оцінка результативності інституційних реформ та трансформація освітньої системи в контексті вимог нової промислової революції. Глибоке вивчення глобальних тенденцій і адаптація найкращих практик до українського контексту сприятимуть побудові інноваційної економіки, орієнтованої на розвиток і реалізацію людського потенціалу.

Джерела

1. *Анджемоглу Д., Робінсон Д.* Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. Олександр Дем'янчук. Київ : Наш формат, 2016. 440 с.

2. *Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О.* та ін. Інноваційний розвиток людства на зламі часу: український системний шлях / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Київ : ДКС-Центр, 2024. 242 с.
3. Закон України "Про кооперацію" від 1989 року. *Верховна Рада України*. Київ, 1989. URL: https://ips.ligazakon.net/document/Z888998 (дата звернення: 10.05.2025).
4. *Лі Куан Ю*. Із третього світу в перший. Історія Сінгапуру: 1965–2000 / пер. з англ. Е. Сагайдак. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 760 с.

І. Ю. ДРОПА
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 "Економіка",
Київський національний університет будівництва і архітектури
https://orcid.org/0000-0001-9551-3535

ОПЛАТА ПРАЦІ В ЕПОХУ ЗМІН: АДАПТАЦІЯ ДО НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Оплата праці є ключовим інструментом управління людським капіталом, що забезпечує не лише матеріальну мотивацію працівників, а й відіграє важливу роль у забезпеченні соціальної стабільності та економічного розвитку. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації, демографічних зрушень і зміни цінностей працівників, системи оплати праці зазнають істотних трансформацій. Такі зміни формують нову соціальну реальність, яка вимагає від роботодавців перегляду традиційних моделей винагороди та впровадження більш гнучких, адаптивних і справедливих механізмів оплати.

Новітні соціальні тенденції впливають на структуру зайнятості та очікування працівників. Зокрема, цифрова трансформація та автоматизація змінюють ринок праці, створюючи попит на нові компетенції та водночас витісняючи низькокваліфіковану працю, що призводить до зростаючої диференціації заробітної плати, де фахівці з високотехнологічними навичками отримують суттєві переваги в оплаті. Поширення гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота, фриланс та гіг-економіка, потребує адаптації систем оплати праці до нових форматів трудових відносин, зокрема впровадження оплати за результат чи погодинної оплати [1; 3].

Значний вплив на системи винагороди справляє й зміна цінностей працівників. Молоді фахівці все частіше шукають нові умови роботи: вони очікують балансу між професійним і особистим життям, сенсу в діяльності, можливостей для розвитку та соціальної відповідальності роботодавця. У зв'язку з цим зростає роль нематеріальних стимулів, таких як програми добробуту, додаткові відпустки чи участь у корпоративному управлінні. Демографічні зрушення, зокрема старіння населення в розвинених країнах і зростання молодої робочої сили в країнах, що розвиваються, вимагають від компаній врахування вікових особливостей та очікувань працівників при формуванні політики оплати праці.

Крім того, у фокусі суспільної уваги дедалі частіше опиняються питання соціальної справедливості, гендерної рівності та боротьби з дискримінацією. Працівники очікують прозорості у визначенні рівня оплати, справедливого підходу до винагороди та усунення необґрунтованих відмінностей у доходах, що спонукає організації

впроваджувати політики рівної оплати, здійснювати регулярні аудити та забезпечувати інклюзивність у кадрових рішеннях [2, с. 247].

Адаптація систем оплати праці до умов трансформації ринку праці супроводжується низкою суттєвих викликів. Одним із ключових завдань є досягнення балансу між гнучкістю винагороди та забезпеченням стабільності доходів. З одного боку, працівники надають перевагу індивідуалізованому підходу, можливості самостійно впливати на обсяг і розмір оплати праці; з іншого — вони очікують передбачуваності, фінансової стабільності та соціального захисту. Умови високої конкуренції за кваліфікованих фахівців у межах глобалізованого ринку спонукають роботодавців переглядати політику компенсацій, орієнтуючись не лише на рівень оплати праці, а й на створення привабливих, гнучких і соціально безпечних умов зайнятості.

Упровадженню інноваційних моделей винагороди часто перешкоджають чинні регуляторні обмеження, встановлені національним трудовим законодавством, зокрема в контексті нестандартних форм зайнятості, притаманних гіг-економіці.

Гіг-економіка (англ. *Gig Economy*) — це форма організації економічної діяльності, за якої особи (так звані гіг-працівники або гіг-контрактори) виконують разові або короткострокові завдання, зазвичай на умовах фрілансу чи додаткової зайнятості [1, с. 150]. Така модель базується на цифрових платформах (мобільних застосунках або вебсайтах), що виступають посередниками між замовниками та виконавцями. Компанії, що функціонують у межах гіг-економіки, забезпечують прямий контакт між споживачем і постачальником послуг, а оплата праці здійснюється не у формі фіксованої заробітної плати, а відповідно до фактично виконаних завдань.

Основні характеристики гіг-економіки в контексті сучасного ринку праці

Детермінанта гіг-економіки	Сутнісна характеристика	Потенційні переваги для суб'єктів ринку праці	Ризики та обмеження для працівників і роботодавців
Форма трудової взаємодії	Нетрадиційні форми зайнятості: короткострокові контракти, фріланс, проєктна робота, самозайнятість, віддалена робота через цифрові платформи	Підвищення гнучкості зайнятості; можливість поєднання кількох джерел доходу; зростання доступу до праці для осіб із обмеженим доступом до традиційного ринку (студенти, пенсіонери, особи з інвалідністю)	Відсутність чітких гарантій зайнятості; нестабільність доходів; правова неврегульованість статусу гіг-працівника
Цифрова інфраструктура	Використання онлайн-платформ (Uber, Glovo, Upwork, Fiverr, Freelance.ua тощо) як основного посередника між замовником і виконавцем	Спрощення пошуку замовлень; доступ до глобального ринку; автоматизація адміністрування (оплата, звіти, оцінювання)	Монополізація платформи, високі комісії, алгоритмічний контроль за працівниками; цифрова нерівність
Соціальні та правові гарантії	Відсутність традиційних соціальних пакетів (страхування, відпустки, пенсійне забезпечення); формальна самозайнятість або неформальна зайнятість	Гнучкість у виборі навантаження; можливість самостійного формування пенсійного чи страхового пакету	Висока вразливість до економічних шоків; відсутність інституційної підтримки у кризових ситуаціях
Економічна ефективність	Доходи залежать від інтенсивності праці, рейтингу, відгуків і попиту на конкретні послуги	Високий потенціал самореалізації; зростання підприємницької активності; оптимізація витрат для роботодавців	Високий рівень конкуренції; складність прогнозування доходів; ризик професійного вигорання

Окремим викликом є інтеграція цифрових технологій у системи управління винагородою, що потребує суттєвих інвестицій, належного рівня цифрової компетентності персоналу, а також гарантування кібербезпеки та захисту персональних даних.

Теоретичне обґрунтування трансформації систем оплати праці ґрунтується на класичних і сучасних концепціях мотивації. Згідно з ієрархією потреб Маслоу та двофакторною теорією Герцберга, ефективна винагорода має включати як матеріальні, так і нематеріальні компоненти. Теорія справедливості Адамса підкреслює значення суб'єктивного сприйняття працівником співвідношення зусиль і отриманої винагороди, що впливає на рівень задоволеності й мотивації. Теорія очікування Врума акцентує увагу на необхідності прозорого зв'язку між зусиллями, результатами та відповідною винагородою [4, с. 122]. Теорія організаційної культури свідчить про важливість створення середовища, в якому моделі оплати праці відповідають цінностям, очікуванням та нормам поведінки колективу.

З огляду на вищезазначене, компанії можуть використовувати низку стратегій адаптації систем оплати праці до нової соціальної реальності. Зокрема, персоналізація компенсаційних пакетів дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників щодо гнучкого графіку, медичного страхування чи можливостей для відпочинку. Впровадження гнучких моделей оплати, таких як оплата за результат, бонуси за проєкти чи акціонерні програми, дає змогу адаптуватися до змін у структурі зайнятості. Інтеграція нефінансових стимулів, зокрема програм добробуту, навчання й соціальної відповідальності, сприяє підвищенню лояльності та залученості персоналу. Забезпечення прозорості у формуванні заробітних плат і відкритої комунікації з працівниками підвищує довіру до компанії та знижує ризики конфліктів. Використання цифрових інструментів, таких як HRM-системи, блокчейн і аналітика великих даних, підвищує ефективність управління оплатою праці та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Прикладами успішної адаптації систем винагороди до нових умов можуть слугувати практики компаній-лідерів. Так, Google впроваджує індивідуалізовані компенсаційні пакети, що поєднують високу оплату з акціями компанії, програмами добробуту та гнучким графіком. Starbucks реалізує освітні програми для персоналу, що сприяє розвитку лояльності серед молодих фахівців. Українська IT-компанія SoftServe застосовує гнучкі моделі оплати, орієнтовані на результативність і професійне зростання, що дозволяє їй ефективно конкурувати на глобальному ринку [3, с. 51].

Таким чином, сучасні системи оплати праці мають бути динамічними, інклюзивними та орієнтованими на цінності працівників. Успішна адаптація до нової соціальної реальності потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучкості й справедливості, технологічної інноваційності та соціальної відповідальності. Подальші дослідження мають бути зосереджені на оцінці ефективності нових моделей винагороди в різних секторах економіки та впливу новітніх технологій — зокрема штучного інтелекту й блокчейну — на формування інноваційних підходів до оплати праці, що дозволить забезпечити стале функціонування організацій, підвищити мотивацію персоналу й досягти довгострокової конкурентоспроможності.

Джерела

1. *Алєксєєнко І.* Колективні трудові права у гіг-економіці України: проблеми їх реалізації. *Наук. вісн. Дніпропетр. держ. ун-ту внутр. справ.* 2023. № 1 (122). С. 150–158.

2. *Газуда С., Балога П.* Вдосконалення систем оплати праці в умовах переходу до економіки знань. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2024. № 2 (33). С. 243–250.
3. *Кучабський Н. В.* Заробітна плата в системі економічних відносин сталого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 88, № 3. С. 50–57.
4. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2010. 400 с.

ГУМАНІСТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ТА СУСПІЛЬСТВА: ОСВІТА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ

І. І. КЛИМКОВА
проф., канд. політ. наук, доцент.
Вища Школа Соціальних Наук і Безпеки (м. Лодзь, Республіка Польща)
klimkova@wsnsb.pl

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НОВИХ СОЦІАЛЬНИХ РЕАЛІЙ

У сучасному світі вища освіта залишається ключовим чинником соціального та економічного розвитку суспільства. Саме університети формують кадровий потенціал, наукову базу та інноваційне мислення, необхідні для модернізації національних економік. Однак, глобальні трансформації — від цифровізації до геополітичної нестабільності — зумовлюють низку викликів, які ставлять під сумнів ефективність традиційної моделі вищої освіти. Особливо гостро ці проблеми проявляються у країнах із нестабільною політичною та економічною ситуацією, зокрема в Україні, яка переживає наслідки війни, міграційних процесів та структурних реформ.

Світовий ринок праці зазнає одночасного тиску трьох "мегатрендів": глибокої цифровізації, зростаючої автоматизації та прискореної "зеленої" перебудови економіки. За прогнозом World Economic Forum, уже до 2030 р. глобальні технологічні та кліматичні зсуви створять близько 170 млн нових робочих місць, водночас 92 млн існуючих будуть витіснені, а 39 % нинішніх ключових навичок вимагатимуть повного оновлення — насамперед у сферах штучного інтелекту, великих даних, кібербезпеки та екологічного менеджменту [1].

Зелена трансформація сама по собі генерує новий попит на кадри: Міжнародне Енергетичне Агентство прогнозує, що лише між 2024 і 2030 роками у світі буде додано понад 5 500 ГВт відновлюваних потужностей, причому 80 % зростання припаде на сонячну енергетику, — а це означає стрімке розширення професій у галузях проектування, експлуатації та сервісу "чистих" технологій [2].

На цьому тлі бізнес очікує від університетів випускників, здатних працювати в екосистемі IT-рішень, штучного інтелекту та циркулярних моделей виробництва. Проте аналітики Deloitte застерігають: класична чотирирічна модель бакалаврату дедалі гірше встигає за темпом оновлення технологій і вимог роботодавців. Лише третина компаній вважає, що молоді фахівці реально володіють необхідними компетенціями; тому університети вимушені "розшивати" 120-кредитні програми на короткі, практико-орієнтовані модулі, розгортати прискорені "degree-in-three" траєк-

торії, впроваджувати дуальні формати та гнучкі мікрокваліфікації у партнерстві з індустрією [3]. Такий перехід до гнучких, роботодавчо-керованих програм не лише скорочує час виходу випускника на ринок, а й дозволяє швидко оновлювати зміст навчання під потреби економіки знань, уникаючи хронічного відставання між аудиторією та виробництвом.

Однією з найгостріших проблем вищої освіти сьогодні є її невідповідність динамічним вимогам сучасного ринку праці. Багато університетських програм базуються на застарілих навчальних планах, які не враховують змін у структурі економіки, технологічного прогресу та глобальної конкуренції. Це призводить до того, що випускники часто не володіють актуальними навичками, необхідними роботодавцям, а сам диплом вищої освіти не гарантує працевлаштування чи професійного успіху.

Особливо це помітно в гуманітарній та соціально-економічній сферах, де щороку випускаються тисячі фахівців, для яких фактично не існує достатньої кількості робочих місць. Натомість у сфері IT, інженерії, медичних та прикладних технічних спеціальностей спостерігається дефіцит кадрів. Університети, на жаль, не завжди оперативно реагують на ці зміни, не оновлюють освітні стандарти й не впроваджують новітні підходи до формування навчального контенту.

До того ж, відсутність системної співпраці між вищими навчальними закладами та бізнесом ускладнює процес адаптації студентів до реальних виробничих умов. У багатьох випадках практика або стажування виявляються формальними, а самі студенти не мають достатнього уявлення про специфіку роботи у своїй професійній сфері. Лише поодинокі заклади активно розвивають дуальну освіту або створюють інституційні партнерства з приватним сектором.

Також важливою проблемою є нестача уваги до розвитку так званих soft skills — комунікативних, підприємницьких, управлінських та критично-аналітичних навичок, які сьогодні не менш важливі, ніж професійна спеціалізація. Освітній процес часто зосереджений на теоретичному засвоєнні знань, а не на їхньому застосуванні на практиці, що знижує конкурентоспроможність випускників на глобальному ринку праці.

Отже, подолання розриву між освітою та потребами економіки вимагає глибокого перегляду підходів до формування навчального змісту, посилення практичної складової освіти, розвитку партнерств із роботодавцями, а також постійного моніторингу ринку праці як на національному, так і міжнародному рівнях.

За глобальним опитуванням платформи Forage, лише 41 % роботодавців вважають, що молоді фахівці справді володіють необхідними навичками; отже, 59 % роботодавців бачать прогалини у підготовці [4]. Дослідження YouScience/TestGorilla підтверджує: 40 % HR-менеджерів оцінюють випускників як “недостатньо підготовлених”, а 7 % — “повністю неготових” до сучасних виробничих процесів [5].

Однією з найболючіших проблем вищої освіти, особливо в контексті України, через наслідки війни, яка триває, є масовий відтік молоді, студентів, науковців та викладачів за кордон. Цей процес, який розпочався задовго до початку повномасштабної війни, набув особливо критичних масштабів після 2022 року. Він став прямим наслідком поєднання декількох чинників: економічної нестабільності, безпекових загроз, низького рівня фінансування освіти, а також недостатньої кількості можливостей для самореалізації в науковій і професійній сферах.

Молоді люди масово обирають навчання в університетах Польщі, Німеччини, Чехії, Канади та інших країн, приваблені не лише вищою якістю освітніх послуг, а й кращими соціальними умовами, інфраструктурою, доступом до новітніх технологій і, головне, перспективами подальшого працевлаштування. Університети цих країн

активно конкурують за українських абітурієнтів, надаючи їм стипендії, спрощені умови вступу та підтримку інтеграції.

Не менш критичною є ситуація з викладачами та дослідниками, які через низькі зарплати, нестабільні умови праці та відсутність перспектив для наукового зростання змушені шукати роботу за кордоном. Це призводить до втрати досвідчених кадрів і підриву наукового потенціалу українських вишів. Низка університетів уже зіткнулася з дефіцитом викладачів, особливо у спеціальностях технічного та природничого спрямування.

Крім того, проблема посилюється демографічними змінами — зменшенням кількості молоді внаслідок старіння населення та міграційних процесів. Це знижує конкуренцію при вступі до вишів і змушує університети знижувати вимоги до абітурієнтів, аби заповнити аудиторії, що в довгостроковій перспективі може вплинути на якість освіти.

Окрему тривогу викликає й те, що значна частина молоді, яка отримує освіту за кордоном, більше не повертається в Україну. Таким чином, держава фактично втрачає інвестиції в початкову освіту цих людей, а також потенційних фахівців, здатних зробити внесок у відновлення та розвиток країни.

Щоб зупинити цей відтік, потрібна комплексна стратегія: створення привабливих умов для навчання і роботи в Україні, модернізація освітньої інфраструктури, підвищення зарплат і стипендій, підтримка наукової діяльності, а також формування ефективної політики реінтеграції тих, хто готовий повернутися з-за кордону.

Для України трансформаційні виклики подвоюються масштабом руйнувань, яких зазнала освітня інфраструктура під час повномасштабної війни. Станом на 18 травня 2025 р. російські обстріли пошкодили 3676 закладів освіти й зруйнували повністю ще 387; загалом постраждало понад 4060 об'єктів [6]. У секторі післяшкільної й вищої освіти втрати ще відчутніші: кожен п'ятий університет і близько третьої частини науково-дослідних установ частково або повністю знищені. Аналітики швидкої оцінки збитків RDNA-3 уточнюють, що між лютим 2022 р. і груднем 2023 р. пошкоджено чи зруйновано 3583 навчальні об'єкти та 394 — остаточно втрачено; у цю цифру входять заклади професійної підготовки, фахової передвищої та вищої освіти. [7]. Це означає, що понад 150 училищ і коледжів професійної освіти вже не можуть повноцінно працювати, а десятки інших переміщені або частково евакуйовані.

Матеріальні втрати посилюються людськими: за оцінкою EUA, близько 20 % академічного й дослідницького персоналу були змушені виїхати або тимчасово покинути свої кафедри, що загрожує хронічним "витоком мізків" [7]. Університети, чию інфраструктуру пошкоджено, вимушені оперативно переходити до дистанційних чи змішаних форматів: навіть наприкінці 2024 р. лише 57 % шкіл і ВНЗ могли проводити заняття повністю очно, бо для цього потрібні укриття, якими сьогодні обладнано 80 % установ [8]. Такий масовий перехід в онлайн пришвидшив цифровізацію: з 2023 р. запускаються ініціативи DigiUni та EU4Skills, що створюють віддалені лабораторії, магістерські програми з data-science і короткі мікрокваліфікації з підприємницьких та "зелених" компетенцій, затребуваних на європейському ринку праці [7].

Аналіз сучасного стану вищої освіти свідчить про наявність низки системних проблем, що значною мірою стримують її розвиток і знижують ефективність як на національному, так і на глобальному рівні.

Зберігається суттєве відставання змісту освітніх програм від динаміки змін на ринку праці. Технологічні зрушення, цифровізація та трансформація економіки вимагають нових підходів, тоді як традиційні освітні моделі не завжди встигають адаптуватися до цих змін.

Спостерігається дефіцит фінансування та неефективність його розподілу. Відсутність сталої підтримки з боку держави, недостатня автономія університетів і непрозорі механізми управління ресурсами створюють умови для занепаду матеріально-технічної бази та зниження мотивації викладацького складу.

Система забезпечення якості освіти часто не відповідає сучасним викликам. Формальний підхід до акредитації, недостатній рівень практичної підготовки, старіння професорсько-викладацького складу та відтік молодих фахівців зменшують конкурентоспроможність українських випускників.

Проблеми доступності освіти залишаються актуальними. Соціально-економічна нерівність, низький рівень інклюзивності, цифровий розрив і нерівномірність освітніх можливостей між регіонами створюють бар'єри для реалізації права на освіту.

Крім того, для України ці проблеми посилюються наслідками війни: руйнація навчальної інфраструктури, масова міграція студентів і викладачів, необхідність швидкої адаптації до дистанційного навчання — усе це потребує переосмислення місця й ролі вищої освіти в післявоєнному відновленні держави.

Загалом, сучасна система вищої освіти стикається з викликами, які вимагають не лише технічних змін, а й глибоких концептуальних реформ — орієнтованих на гнучкість, інноваційність і стійкість до зовнішніх криз.

Джерела

1. Стаття "Future of Jobs Report 2025: The jobs of the future – and the skills you need to get them", https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/
2. Стаття "Massive global growth of renewables to 2030 is set to match entire power capacity of major economies today, moving world closer to tripling goal", https://www.iea.org/news/massive-global-growth-of-renewables-to-2030-is-set-to-match-entire-power-capacity-of-major-economies-today-moving-world-closer-to-tripling-goal
3. Стаття "2025 Higher Education Trends" https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us188123_cgi_higher-ed-trends/DI_CGI-Higher-ed-trends.pdf
4. Tom Brunskill, "Mind the Gap: Why Students Think They're Ready for Work—but Employers Disagree" https://seramount.com/articles/mind-the-gap-why-students-think-theyre-ready-for-work-but-employers-disagree/
5. Стаття "Are graduates career-ready? 40% of employers don't think so. What's going on?" https://www.testgorilla.com/blog/entry-level-talent-pipelines/
6. Стаття, https://saveschools.in.ua/
7. *Ivanka Popović*, "There is a road ahead for Ukraine's universities" 24.02.2025, https://www.eua.eu/our-work/expert-voices/there-is-a-road-ahead-for-ukraines-universities.html
8. Стаття "Third rapid damage and Needs Assessment" https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/un_ua_rdna3_report_eng.pdf

Václav ŠIMEK
PaedDr. PhDr.
PhD., DBA., D. Ed.
Wyszsa Szkola Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa, filia Praha, Czeska Republika

DIGITAL COMMUNICATION AS A FACTOR INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF SOCIAL SKILLS IN THE EDUCATION OF CHILDREN AND ADOLESCENTS IN THE NEW SOCIAL REALITY

Annotation:
Digital technologies and means of communication are fundamentally changing how children and adolescents establish relationships, develop empathy, and learn social interaction. In the context of the so-called new social reality, characterized by a high level of digitalization, hybrid forms of education, and changes in social structures, the issue of developing social skills in the school environment becomes particularly relevant. This article analyzes the impact of digital communication on the formation of key social competencies such as cooperation, conflict resolution, and nonverbal understanding. It is based on theoretical approaches from social psychology and pedagogy and at the same time offers practical suggestions for educational interventions that schools can implement to support social-emotional learning.

Introduction

Modern schools are at a crossroads between traditional teaching concepts and the urgent demands of a new social reality. Changes in communication methods, the emergence of digital technologies, the weakening of interpersonal relationships, and the growing psychological burden on students create challenges that cannot be ignored or downplayed. In such a transformed environment, it is necessary to rethink the role of schools not only as places for the transfer of knowledge, but above all as spaces that actively contribute to the formation of socially competent, emotionally mature, and internally stable personalities.

The starting point for this text is pedagogical experience based on personal research and professional practice. The entire text is structured around key points formulated as starting points for professional reflection, with each point representing a key area related to contemporary challenges in education and elaborated in detail, taking into account its practical and systemic impact. In order for the school environment to respond adequately to changes in modern reality, it is necessary to systematically develop social and emotional skills, consciously work with digital communication, and strengthen the professional autonomy of teachers.

1. The transformation of communication in the digital age

Digital communication is radically changing the way young people interact socially, and without conscious support from schools and families, key interpersonal and communication skills are at risk of being weakened.

Modern society is undergoing rapid transformations caused by the digitization of everyday life, globalization of information, and technological development. Changes of this nature have led to the emergence of a new social reality in which ordinary interpersonal contacts increasingly take place through digital media. Children and teenagers who grow up with

mobile devices and Internet access consider online tools a normal part of their lives, and social networks, instant messaging, and gaming communities create an environment where their first relationships, communication, and self-perception are formed. (Šmahel 2011)

However, the impact of digital communication is not neutral. If online interaction becomes the main space for socialization, the development of important skills such as empathy, listening, and conflict management may be disrupted. These types of skills are best developed in real-life social situations that involve complex nonverbal cues, facial expressions, tone of voice, and body language, and the absence of these components in the digital environment means that young people may be ill-prepared to deal with common interpersonal situations in face-to-face contact. (Mertin 2017)

In addition, the way we communicate online encourages quick judgment, a focus on visual impact, and quantitative assessment of relational responses, such as through likes, which can influence perceptions of self-image and relationship value. Feedback in the online environment is often simplified or distorted, which can lead to disappointment, feelings of loneliness, and dependence on online validation for some people. An equally serious problem is the anonymity of the Internet, which encourages aggressive behavior such as cyberbullying or avoidance of responsibility for one's actions. (Kopecký 2013)

Given the above risks, schools and families need to play an active role in supporting the development of social skills. It is no longer enough to rely on the spontaneous development of interpersonal skills. Children need conscious leadership, space for joint reflection and practical learning, and group cooperation, ethical media education and the strengthening of empathy play a very important role here. Only by combining digital competence with interpersonal maturity can we ensure that the younger generation will be able to function healthily and responsibly in relationships both online and offline.

2. Psychological and pedagogical perspectives

Main points. The digital environment significantly influences the ways in which children and adolescents acquire, develop, and apply social skills, and requires both families and schools to play an active role in promoting quality interaction and supporting healthy emotional development.

Psychology and education offer a number of theoretical frameworks that help us understand how forms of social learning and relational interaction are changing in the digital environment. One key approach is social learning theory, which emphasizes the importance of imitating the behavior observed in others. In the digital space, where young people follow influencers, game streamers, or their peers on social media, both positive and negative behavior models can be adopted. (Bandura 2001) From the point of view of pedagogical guidance, it is very important that children are encouraged to reflect on these patterns and develop critical thinking skills.

At the same time, effective social learning requires quality interaction, and in this regard, the concept of the zone of proximal development remains relevant, emphasizing the importance of cooperation between the child and a more experienced person. However, online communication may lack important nonverbal components and immediate feedback, which reduces the quality of learning in the areas of empathy, emotions, and social intuition. (Vygotskij 1978).

Digital media also shape emotional development, as young people create their online identity, often based on the number of likes, shares, or comments, but this is a very superficial style of communication that can lead to increased egocentric perceptions and the suppression of deeper emotional connections. (Hoffmanová 2021At the same time, digital media pose not only a threat but also significant potential, which, with proper pedagogical and family guidance, can be used as an effective tool for developing empathy, interper-

sonal understanding, cooperation, and media literacy. In order for this potential to be realized, schools and families need to actively engage in the process of media socialization and create conditions in which children learn not only technical skills but, above all, responsible and ethical communication. Educational institutions must accept this challenge as part of their mission and specifically support skills that help navigate the digital space without losing humanity. (Černá 2020).

Last but not least, the role of peers and the school environment should be emphasized, as peer relationships are crucial for adolescents and represent the main arena for acquiring communication and interpersonal skills. and if this process is disrupted due to a lack of real interaction, it can manifest itself in the form of isolation or an inability to resolve conflicts. Therefore, schools have an irreplaceable function in creating a safe and structured environment where these skills can be developed in a targeted manner through collaboration, classroom lessons, or prevention programs. (Macek 2020 Gillernová et al. 2018).

3. The impact of digital communication on the development of social skills

Theses. Digital communication fundamentally affects the ability of children and adolescents to establish and maintain quality interpersonal relationships, while limiting the development of empathy, cooperation, and conflict resolution skills, which requires targeted intervention from families and the education system.

Empathy, the ability to cooperate and constructively resolve conflicts are essential components of every child's healthy development, and it is well known that these types of skills are most effectively formed through direct social interaction, which offers a rich spectrum of verbal and nonverbal stimuli, including facial expressions, gestures, tone of voice, and body posture. However, when real-life experiences are replaced by one-sided digital communication, social skills are often significantly weakened. Communication channels such as text messages, video calls, or social media posts lack subtle emotional nuances, which makes it much more difficult to understand another person and interpret their emotions and intentions. (Gillernová et al 2018)

Excessive reliance on digital forms of contact also limits the space for natural learning of negotiation and conflict management skills. Interaction in an online environment often encourages impulsive reactions, short-term attachments, and a tendency to avoid direct confrontation, which directly impedes the natural development of the ability to manage complex interpersonal situations in person, which in turn negatively affects the quality of relationships and future social adaptability. (Mertin 2017)

The opportunities offered by the digital environment cannot be ignored, especially in the field of education and socialization. It can be an opportunity for communication across cultural or geographical boundaries, exchange of experience, and participation in online collaboration. If we want the above-mentioned benefits to truly develop, it is necessary to guide young users towards a critical approach to media and the ability to reflect on the differences between digital and face-to-face interaction. However, without active support from adults, it is often very difficult for children and adolescents to distinguish between constructive and harmful forms of communication, leading to the consolidation of simplified and superficial relationship models.

Cyberbullying is also a serious problem, where the online space itself contributes to blurring the line between reality and the virtual world, creating an anonymous environment that allows behavior that would be unacceptable in physical contact. It is here, in this space, that boundaries are often crossed, trust is abused, and offensive behavior occurs, which can lead to anxiety, depressive symptoms, or prolonged social isolation. Kopecký (2013) emphasizes that prolonged exposure to negative influences of this kind carries the risk of damaging psychological well-being, self-esteem, and the ability to form healthy relationships.

If the younger generation wants to cope with these challenges while preserving values such as empathy, tolerance, and conflict resolution, it is essential that families and schools actively promote responsible and ethical ways of communicating. Today, it is no longer enough to limit the time spent on the Internet; it is very important to focus on developing competencies related to critical thinking, media literacy, and responsible behavior. Teachers, school psychologists, and parents must create a safe environment for open dialogue, provide support in difficult situations, and strengthen skills that will allow children to navigate the digital world with an awareness of their own responsibility and respect for others.

4. Innovations in the educational environment

Theses. The modern educational environment must respond actively to social changes and digital challenges, and the key to success lies in supporting social and emotional skills, greater teacher autonomy, and interdisciplinary collaboration.

The transformation of school education in recent years requires a completely new perspective, which inherently includes the ability to respond to technological developments, changes in society, and the psychological needs of students. Based on my own research in the field of pedagogical and educational psychology Šimek (2022) I believe it is extremely important to overcome traditional and rigid forms of teaching and replace them with methods that promote active student participation, respect for their individuality, and support for their social maturation. Experiential learning and open teaching, introduced in collaboration with a colleague Lengyelfalusym (2020), provide important recommendations for schools that want to make learning more attractive while maintaining its depth and content. Experiential methods develop empathy, independence, and teamwork skills, supporting students' intrinsic motivation. These approaches meet the needs of the current generation and are consistent with the principles of social and emotional learning, which is a tool for strengthening relational competencies and a healthy school climate.

However, true innovation lies not in the technologies themselves, but in how they are used. The didactically thought-out integration of digital tools can be beneficial, but only if the human nature of learning is preserved. Research focuses on the use of visualization in professional education. (Šimek, Gawrych, Vojtášová Berová 2024) shows that effective integration of these tools supports students' cognitive and social activity, improves understanding, and combines theory with practice.

The fundamental challenge remains the position of teachers in the education system, where true innovation cannot be expected without strengthening professional autonomy. Teachers must have trust, space, and support to be able to fully utilize their experience, creativity, and communication skills. Administrative burdens, formal evaluations, and limited space for experimentation contribute to frustration and demotivation, and without changes in this area, there can be no talk of systemic progress.

At the same time, the key role of interdisciplinary cooperation cannot be ignored, as involving school psychologists, specialists in pedagogical education, prevention methodologists, and other experts in school activities helps to create an environment that is not only educational but also supportive, safe, and developmental. At the same time, this cooperation should be understood as the norm rather than the exception, as only an interdisciplinary approach provides the tools for early risk detection, targeted assistance, and strengthening the overall resilience of the school community. When looking for ways to modernize schools, we must get rid of fears, excuses, and empty phrases, because innovation in education should not be a buzzword, but a concrete and responsible action. If we really want to educate children for reality, not illusions, the system must be tailored to the real needs of practice, not to the assumptions of bureaucracy. School should not and must not be an institution of inertia, but a space for life, relationships, and responsible growth.

5. Discussion

Digital communication and the development of social skills in the school environment raise a number of questions without clear answers. The importance of these topics is growing along with the transformation of social reality and the development of technology. At the theoretical level, there is consensus among experts on the need for the systematic development of social and emotional competencies. However, in school practice, their implementation appears to be fragmented and dependent on the individual initiative of teachers and school administrators.

The expectation that schools will take on a therapeutic and preventive role in addition to their educational role is becoming increasingly widespread, but without adequate support, resources, and space, this role is difficult to fulfill. Our own research and experience in teaching practice (Šimek 2022) confirm the positive impact of the systematic implementation of social and emotional learning programs on mental health and the social climate. However, many schools continue to face structural barriers in the form of a shortage of professional staff, limited teacher autonomy, or pressure to produce results and formalize school documents.

Teachers' willingness to actively work with the social and emotional aspects of learning remains one of the main challenges. Experience shows that these areas are often perceived as an additional component to the core educational content rather than an integral part of it. However, daily learning provides a natural space for developing key skills such as empathy, cooperation, and conflict management.

Digital communication is not the cause of declining relational skills, but rather reflects general social trends that are reflected in the lives of children and adolescents. Educational institutions are faced with the decision of whether to adapt to new forms of communication or, conversely, to consciously try to correct these phenomena and preserve the values that stem from traditional ways of socialization.

The answer to these questions must be the result of an open and interdisciplinary discussion based on respect for pedagogical experience and scientific knowledge. If the school environment is to fulfill its role as a space for healthy development, education, and interpersonal growth, declarations are not enough. We need concrete steps. Support for teachers, systematic care for the school climate, and the integration of social and emotional development into everyday learning must be part of the real educational reality, not just a promise.

6. Conclusion

For too long, the development of interpersonal skills in school has been considered a supplement to teaching, and this idea is unsustainable in today's world, because without the ability to empathize, cooperate, respect, think critically, and be self-aware, school knowledge remains isolated and insufficient for real life. Education must be understood as a whole that does not separate cognitive activity from emotional maturation, and if education is to truly fulfill its function, it must clearly and unapologetically state that without teacher support, without structural changes in the system, and without the integration of social-emotional learning into everyday teaching, nothing will change, and no strategy on paper will help if it is not feasible in everyday practice.

The theses formulated in this work highlight the specific challenges currently facing the school environment and, at the same time, point to possible ways of addressing them. Social and emotional development, managing the impact of digital communication, and creating conditions for meaningful teacher autonomy must be firmly embedded in the daily functioning of schools, and it is absolutely impossible to ensure that schools fulfill not only an educational role, but also a preventive, relational, and formative one without these pillars. Systemic support should include the incorporation of social-emotional skills

development into framework educational programs, the provision of professional staff, including psychologists and special educators, the creation of space for pedagogical autonomy and innovation, long-term training of teachers in interpersonal skills, and systematic evaluation of the impact of these approaches in the school environment.

Only by combining pedagogical beliefs with concrete steps can schools play their true role and become a pillar of support in a chaotic world, a place where not only knowledge is formed, but also values, relationships, and healthy psychological stability for future generations.

Literatura

1. *Bandura, A.* (2001) Sociálně kognitivní teorie a sociální učení. Praha: Portál. ISBN 9788071785671.
2. *Černá, M.* (2020) Mediální výchova a empatie: možnosti propojení ve školní praxi. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 9788021096937.
3. *Gillernová, I.* et al. (2018) Psychologie pro učitele. Praha: Grada. ISBN 9788027106999.
4. *Hoffmanová, J.* (2021) Digitální identita a emoční vývoj adolescentů. Praha: Pedagogická fakulta UK. ISBN 9788024629507.
5. *Kopecký, K.* (2013) Sociálně patologické jevy spojené s užíváním informačních a komunikačních technologií dětmi a dospívajícími. Praha: Grada. ISBN 9788024748580.
6. *Macek, P.* (2020) Vývojová psychologie pro učitele. Praha: Grada. ISBN 9788027125099.
7. *Mertin, V.* (2017) Rozvíjíme sociálně emoční dovednosti dětí. Praha: Portál. ISBN 9788026610861.
8. *Šimek, V.* (2022) Pedagogická a edukační psychologie. In: Bursová, J., Hanák, M. (eds.) Sociální média v oblasti řízení lidských zdrojů 5. Uherské Hradiště: Akademie krizového řízení a managementu, s. 240–251. ISBN 9788088398080.
9. *Šimek, V., Gawrych, R., Vojtášová Berová, S.* (2024) Možnosti aplikace vizualizace v edukaci žáků středních odborných škol. In: Huľová, Z., Bolčová, E. (eds.) Trendy v technickom dištančnom, hybridnom a v prezenčnom vzdelávaní na základných a stredných školách. Ružomberok: VERBUM, Katolícka univerzita v Ružomberku, s. 47–57. ISBN 9788056111277.
10. *Šimek, V., Lengyelfalusy, T.* (2020) Zážitkové učení a vyučování v pedagogické praxi. In: Bursová, J., Hanák, M. (eds.) Sociální média v oblasti řízení lidských zdrojů 3. Uherské Hradiště: Akademie krizového řízení a managementu, s. 109–135. ISBN 9788088398011.
11. *Šmahel, D.* (2011) Děti v síti: Výzkumná zpráva o dopadech internetu na život dětí a dospívajících v ČR. Praha: Univerzita Karlova – Fakulta sociálních studií. ISBN 9788024608702.
12. *Svoboda, M., Krejčířová, D., Vágnerová, M.* (2001) Psychologie dítěte a dospívajícího pro učitele. Praha: Portál. ISBN 9788071785589.
13. *Vygotskij, L. S.* (1978) Myšlení a řeč. Praha: SPN. ISBN 9788071788207.

Є. О. ІЩЕНКО

доцент кафедри іноземної філології та перекладу,
заступник директора ННІПСН "ПрАТ "ВНЗ МАУП"

ДЕРЖАВОТВОРЧА СПЕЦИФІКА УКРАЇНСЬКОЇ ЛІТЕРАТУРИ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ГУМАНІТАРИСТИКИ

Постановка проблеми. Український державотворчий рух першої третини XX століття проходив без європейської політичної підтримки. Державотворчі концепції

українських мислителів спиралися на пошуки власної ідентичності навколо нових засад розбудови національної держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями українського державотворчого поступу в контексті ментальних європейських змін займались О. Гнатюк (“Прощання з імперією. Українські дискусії про ідентичність”), К. Федевич (“За Віру, Царя і Кобзаря. Малоросійські монархісти і український національний рух (1905–1907 роки”), О. Мартинюк (“Російський націоналізм у контексті виборів до Державної Думи на Правобережжі (1906–1912)”, З. Когут (“Коріння ідентичності. Студії з ранньомодерної та модерної історії України”), В. Волковинський (“Чорна сотня та їх хрещені батьки в Україні на початку ХХ ст.”), Самарцев І. (“Чорносотенці на Україні (1905–1917 роки”). У художній літературі як приклад політичного аналізу з письменницького погляду ми обрали твір “Діамантовий перстень” Людмили Старицької–Черняхівської.

Формулювання цілей статті. За мету цього дослідження було з’ясувати теоретичні засади державотворчих концепцій О. Бочковського, Ю. Липи, Л. Старицької-Черняхівської та інших у контексті європейських ментальних змін першої третини ХХ століття.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи головні чинники розвою національної справи, О. Бочковський уважно відслідковував європейські ментальні зміни, які характеризували Європу після Першої світової війни. Він дійшов висновку, що Європа як “громадсько-моральна спільнота” після 1918 року втратила ідеал емансипаційних змагань, відштовхнула моральну та культурну солідарність як основу духовного пан’європеїзму. Нова Європа позбавила себе права негайно реагувати на будь-яку міжнародну несправедливість, ба більше відкинула можливість політичного втручання у процеси, які могли б призвести до винищення народів, націй, держав. Йдеться, зокрема, про відсутність європейської масштабної реакції на злочини більшовизму, потурання аморальній радянській політиці у справах націй. Адже, на думку О. Бочковського, “людожерчий масовий терор став побутовим явищем у СССР. Ніколи й ніде людська гідність не були так принижені та збезчещені, як у сутінку большовицької ГПУ. Ніде, мабуть, найелементарніші людські права не порушувалися з більшим глумом і цинізмом, ніж під совєтською диктатурою, де особиста й громадська воля є лише містичним спогадом, де відновлено кріпацтво, де легалізовано примусову працю, де 9/10 населення є фактично поза законом узагалі” [1, с. 118]. О. Бочковський розмежовував кон’юнктурно-політичну та моральну складову європейської політики. Загалом те, що на європейському дипломатичному лексиконі називали засадами нейтральності, О. Бочковський схарактеризував іронічно і просто — “моя хата з краю”. Не оминув критикою О. Бочковський і окремих представників європейської культури, зокрема, “геніального безхребетника” Бернарда Шоу, який вихваляв у Європі нечувані радянські досягнення, “побачивши СРСР з вікон міжнародних експресів” [1, с. 120]. Статтю “Безхребетна Європа” О. Бочковський написав у 1933 році. Це був найстрашніший рік для України — розпал Голодомору, трагічні наслідки якого залишилися поза європейською увагою. О. Бочковський вказував на абсолютну тотожність природи гітлерівського та сталінського режимів і водночас на різне ставлення європейців до них: якщо гітлерівській Німеччині оголошено господарський і культурний бойкот, вся світова преса таврувала політичні методи цього режиму, вся культурна європейська еліта виступила єдиним антигітлерівським фронтом, то стосовно антидемократичного, тоталітарного, людиноненависницького радянського режиму Європа не промовила спільного, солідарного слова. Тільки протестуючи проти обох злочинних режимів, Європа, на думку О. Бочковського, “до-

сягне вершин морального патосу на вислів людяності й засуду насильства взагалі" [1, с. 121].

Виокремлюючи стратегічні вектори національно-визвольних рухів першої третини XX століття, О. Бочковський насамперед акцентує на глибинному психологічному моменті боротьби поневолених народів за державну самостійність. Фактично йшла боротьба між "історичними" та "неісторичними" народами. І "українське питання" лише зріз загальноєвропейського визвольного руху недержавних народів. Так, зокрема, значущими стали ірландське повстання проти Англії у 1916 році, яке закінчилося поразкою повстанців та стратою ірландського національного провідника Роджера Кезмента; створення у травні 1916 року в Стокгольмі на конференції народів Росії Ліги інородницьких народів Росії, представники якої направили президентові США В. Вільсону телеграму, в якій висловлювали та обґрунтовували власні претензії до уряду Росії. Ліга намагалася об'єднати багаточисельні емігрантські націоналістичні комітети та координувати спільні з ними акції проти Російської імперії. У Лізі активно працював майбутній ідеолог українського націоналізму Дмитро Донцов. М. Драгоманов у розвідці "Чудацькі думки про українську національну справу" звернув увагу на неоднаковий вплив світових релігій на розвиток національно-визвольних рухів поневолених народів. Найкраще себе характеризував із цього погляду протестантизм. Серед історичних формотворчих чинників відродження "неісторичних народів" О. Бочковський виокремлював наступні:

- утворення власної літературної мови на народній основі;
- духовний розвиток етнічної групи в формах національної культури;
- культурний романтизм кінця XVIII — поч. XIX століть, який призвів до тотальної зацікавленості витворами народної словесності "неісторичних народів";
- господарське самоутвердження новопробудженого народу.

О. Бочковський підсумовує, що "культурно-національна й економічна фаза мають рішуче значення для напруження та розмаху національно-відродного процесу народів, що пробуджуються. Бо се основа, на грунті якої можливою є далі третя фаза в сім процесі, себто політична, коли визвольно-відродні прямування пробудженого народу завершуються самостійницьким ідеалом, домаганням вільного й необмеженого власного державно-політичного життя" [1, с. 500].

Окремо О. Бочковський аналізував вплив соціалізму на національне питання. Головним негативним чинником соціалізму був, на думку, Бочковського, його космополітизм. Ба більше, Енгельс взагалі вважав неминучим занепад слов'янських народів, окрім поляків, та балканських слов'ян. На думку О. Бочковського, "поневолені народи прямують до повного політичного самоозначення, до власної режимополітики. Не хочуть бути кріпаками в ярмі ворожої державності та чужого національного утиску" [1, с. 539].

Визначаючи геополітичний зміст України, Ю. Липа справедливо зауважував, що треба враховувати тодішні реалії її динамічного розвитку. Так, на думку, письменника, змінилася структура українських мас із чисто хліборобської й сільської на індустріальну та міську. Це, в свою чергу, змінило національну самосвідомість. Разом із тим Україна знаходилася в державному просторі СРСР, що гальмувало реалізацію власних потуг щодо самостійного духовного, політичного та економічного розвитку. Вектори радянської системи руйнували українську ідентичність, як політичну так і національну. На думку Ю. Липи, українські маси вже в 1917 році виявили себе як однорідну цілісність, а не як націю у формуванні. "Виявили це вже в сімнадцятому році, не раз всупереч своїй еліті, що не мала тоді загалом ані традиції керми, ані концеп-

ції війська чи держави, що, зрештою, було і в багатьох інших елітах, як, наприклад, польській. Українські маси, об'єднані масовим інстинктом, не раз без офіційних провідників йшли до іспиту історії. Тим можна пояснити й факт тодішньої селянської отаманії, коли розгублені інтелігенти-теоретики й спеціалісти-військові були безвідповідальними і не раз підкорялись самопроголошеним селянським ватажкам" [6, с. 42]. Ця "дуже розвинена свідомість роду" (О. Герцен), характерна для української нації, не раз стане у пригоді у вирішальні моменти історії, коли фактор негайного національного єднання стане вирішальним на шляху українського державотворення. Аналізуючи процеси 1917–1923 років, Ю. Липа відзначив очищення української нації від чужинців та її здатність до расової боротьби. Більшовики вважали українців стихійним ворогом, що на мові "червоного терору" означало їх знищення, тому природне спрямування нації на боротьбу в цьому контексті мало неабияке значення. Яскравим прикладом згуртованості у лиху годину стала політична позиція українських монархістів. Етнічні українці, що входили до партій, які підтримували монархічний устрій Російської імперії, після 1917 року в більшості підтримали український державницький рух. Українські чорносотенці та монархісти у 1917 році почали на практиці реалізовувати ідею національної автономії. Одним із пунктів програми "Союзу руського народу" стала вимога відновлення українського козацтва. Згадаймо, що саме "козацька держава" у XVII–XVIII століттях була моральним та політичним гарантом існування українства та його повноцінного культурного, економічного та духовного розвитку.

Українська мова та українська культура загалом також мали пошану та підтримку серед українських монархістів. "На толерантність у ставленні малоросійських/українських монархістів до української мови вказує майже повна відсутність у православній пресі на українських теренах Російської імперії публікацій, спрямованих проти української мови та культури. Навпаки, православне духівництво та малоросійські монархісти визнавали, що українська мова є питомою рисою українських земель, мовою малоросійського/українського народу та народної культури. Саме це пояснює велику популярність серед православних священиків і малоросійських монархістів Шевченкового "Кобзаря". Українські народні пісні домінували на концертах багатьох церковних освітніх установ" [9, с. 78–79].

Усна пам'ять виступає як ціннісний орієнтир осмислення на тлі вибіркової історичної події (польського повстання 1830–1831 років), в якій зафіксовані духовні та геополітичні устремління конкретних народів, у творі Людмили Старицької-Черняхівської "Діамантовий перстень". Фактично у цьому творі формується українська парадигма "письменник-оцінювач політичних подій" певного періоду в історії конкретного суспільства. Геополітичний простір Людмили Старицької-Черняхівської у творі "Діамантовий перстень" пов'язаний із трикутником Україна-Польща-Росія. Характерне для XIX століття становлення і формування націй, яке охарактеризував у своїй доповіді "Qu'est-ce qu'une nation"? ("Що таке нація?") Ернест Ренан у Сорбоні від 11-го березня 1882 року у творі української письменниці характеризується словами "Кожен почував себе сином своєї нації" [8, с. 7].

Старицька окреслює європейське єднання, зокрема Польщі й Франції, визначає європейську єдність між певними країнами, ставить позначку "свій-чужий" на європейській карті. Отже, Польща-Франція — близький світ, Росія — чужий. Це продовження Гоголевої концепції двох різних світів, проаналізованої Едитою Бояновською у монографії "Микола Гоголь: Між українським та російським націоналізмом" [2].

Твір "Діамантовий перстень", присвячений польському повстанню 1830–1831 років, продовжує шевченківську традицію написання історичних творів через при-

зму народного сприйняття. І в шевченкових “Гайдамаках” і в “Діамантовому персні” все починається зі спогадів діда, так само як Шевченко писав “Гайдамаки” за спогадами діда Івана, тобто за усною народною пам’ятю, яка є архетиповою і зберігає генетичний код нації. “Про те, що діялось на Україні 1768 року, розказую так, як чув од старих людей” [10, с. 452].

Причини війни між Польщею та Росією, на думку Старицької, у різних державних устроях: конституційна Польща і монархічна Росія.

Вказує Старицька і на ріст самосвідомості європейської особистості. “Людина виросла” [8, с. 7] — ці слова слід трактувати як ціннісне збагачення і розуміння особистістю вищих завдань і ролі у соціумі, що ідеально вписується у романтичний контекст сприйняття історії у XIX столітті.

Окремо Старицька аналізує погляди Миколи І на революцію у Франції. І найголовніше ми бачимо аналіз так званого польського питання в контексті імперському (російсько-польському) та в контексті “братньому” (українсько-польському). Подібним в українців і поляків є упорядкування власного простору, власних кордонів. Юрій Липа назве опанування теренів другою формою української енергії [6, с. 307].

Вказуючи на причини поразки польського повстання 1830-1831 років, авторка пише, що полякам бракувало талановитих ватажків, адже “emotionally stable military leaders have an advantage in professional selection for leadership positions. They are able to withstand the intense conditions of war, so they are effective leaders” [5]. Загалом на важливість розвиненого емоційного інтелекта серед військових діячів Старицька-Черняхівська вказала чи не вперше серед українських письменників її доби

Висновки. Катастрофа 1917 року не почалася миттєво. Розвиток глобальних тенденцій всередині імперій мав відбиток у політичних теоріях (пангерманізм, панслов’янізм, пантюркізм) та у філософії. У Німеччині це була філософія Ф. Ніцше, у Росії філософія “всеєдності” В. Соловйова. Ці мислителі кінця XIX століття розробляли концепції об’єднання людства. Разом із тим ментально імперський російський проект не підходив Україні. Державотворчі концепції О. Бочковського, Ю. Липи, Л. Старицької-Черняхівської, колишніх українських монархістів базувалися на виокремленому політичному та духовному розвитку українців у складі незалежної національної держави. Сучасна польська дослідниця О. Гнатюк відзначила, що “в проектах відродження української ідентичності великої ваги надавали саме реставруванню пам’яті, яке в дискурсі перебудови дістало назву ліквідація білих плям” [3, с. 139]. Відродження національної пам’яті і було одним із головних гасел державотворчих концепцій видатних українських мислителів і письменників 2-ї половини XIX — першої третини XX століття в Україні.

Джерела

1. *Бочковський О.* Вибрані праці та документи. Т. 1. К.: Дух і літера, 2018. 704 с.;
2. *Бояновська Е.* Микола Гоголь: Між українським та російським націоналізмом. Київ: Темпора, 2013. 616 с.;
3. *Гнатюк О.* Прощання з імперією. Українські дискусії про ідентичність. К.: Критика, 2005. 528 с.;
4. *Іщенко Є.* Концепція “місць пам’яті” П’єра Нора в контексті досліджень про колективну пам’ять. Питання культурології, (36). Київ. 2020. С. 49–59. https://doi.org/10.31866/2410-1311.36.2020.221044.
5. *Ishchenko Y.* The impact of military leaders' emotional intelligence on crisis management in times of war. *Revista Cubana de Medicina Militar*. Vol. 53, No.2 (2024). https://revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/43640/2583
6. *Липа Ю.* Всеукраїнська трилогія: у 2 т. Т. 1. Призначення України. К.: МАУП, 2007. 336 с.

7. Націоналізм : антологія / Наук. т-во ім. В'ячеслава Липинського; упоряд. О. Проценко, В. Лісовий ; літ. ред. Л. Білик. Київ: Смолоскип, 2000. 858 с.
8. *Старицька-Черняхівська Л.* Діамантовий перстень. Київ: Знання, 2016. 166 с.
9. *Федевич К., Федевич І.* За Віру, Царя і Кобзаря. Малоросійські монархісти і український національний рух (1905–1907 роки). Київ: Критика, 1917. 308 с. ;
10. *Шевченко Т.* Зібрання творів: у 6 т. Київ: Наукова думка. 2003. Т. 5. 783 с.

М. Л. ЯКОВЕНКО
д-р філос. наук, проф., ННІПСН МАУП, м. Київ
orcid: 0009-0006-1595-9048

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

З середини минулого століття вчені починають активно приділяти увагу засадам, змісту та спрямованості розвитку вищої освіти. Причина тому — значущість відповідності стану інституту освіти актуальним запитам соціуму, будь-якої країни, регіону тощо. В мінливому сьогоденні цей запит набуває перманентної нагальності.

Довгий час освіту трактували здебільшого в методологічному модусі: як процес і результат засвоєння систематизованих знань, умінь і навичок. Процес надбання освіти, що здебільшого відповідав соціально-економічним запитам суспільства протягом всього XX століття, відтворював соціальну установку та певні базові знання майбутнього спеціаліста "на весь період трудового життя". Загалом освіту в традиційному сенсі (тобто передачу певних знань і досвіду природних, соціальних, точних наук тощо з минулого в сьогодення) представники Римського клубу назвали "підтримуючою" [2].

На початку другого тисячоліття світ вступає в нову фазу свого розвитку, що потребує кардинальної зміни головних засад діяльності інституту освіти, який за нових історичних умов виходить на рівень науково-управлінської системи з відстроченим потенціалом соціокультурної реалізації. З'являється необхідність у новому типі освіти, що має на меті перетворення світу, формування техносфери й ноосфери, тобто освіти, спрямованої в майбутнє. Таку систему освіти було названо "інноваційною" [Там само].

У Всесвітній декларації ЮНЕСКО про вищу освіту [6] зазначено, що одне із завдань останньої — підвищувати ефективність своїх функцій критичного осмислення й передбачення шляхом постійного аналізу соціальних, економічних, культурних і політичних тенденцій, направляючи роботу в області прогнозування, попередження й запобігання соціальних катаклізмів.

Вітчизняна вища освіта є складовою світової освітньої системи, побіжно тенденції світового розвитку відбиваються в трансформації її системи, маючи, безумовно, свої особливості. Аналіз стану вищої освіти в Україні вже протягом десятиліть активно дискутується та сприймається амбівалентно: "у нас була і є краща у світі освіта (безумовно, з певними недоліками)" та, водночас, "наша освіта не відповідає світовим вимогам і потребує докорінного реформування".

Чверть століття тому ланцюжок освітнього процесу визначався як "повна схема засвоєння знання, тобто технологічна схема навчання...: сприйняття – розуміння – запам'ятовування – відтворення – застосування – забування – повторення – екзаменаційне відтворення й застосування – поступове й остаточне забування" [3, *8*], що сьогодні частково втратив свою відповідність певним запитам суспільства.

Сформульовані в той же час завдання вищої школи України, що вказували перспективи розвитку системи освіти, залишаються актуальними і сьогодні, не зважаючи на певні її змістовні зрушення. Серед традиційних стратегій, — "закласти необхідну інтелектуальну й моральну базу для плідної діяльності освіченої людини, сформувати в неї нові якості" [4, *24*], запропонований підхід виділяє інноваційні характеристики освіченої особистості, які здобуваються у новій системі освіти, що затверджується на міжнародному рівні (перехід до принципу "освіта через все життя"), а саме:

- готовність до 3–5 разової зміни професії протягом життя;
- уміння спілкуватися, взаємодіяти з іншими людьми, терпимість відносно розходжень у поглядах;
- універсальність і гнучкість професійної компетентності як здатності робити щось краще за інших;
- ініціативність, самостійність, відповідальність, працездатність, дисциплінованість — такі риси особистості, без яких неможлива сьогодні успішна праця в будь-якій сфері [Там само].

Нині все більше усвідомлюється значимість життя особистості й глобальної відповідальності кожної людини; зміцнюється роль вищої освіти в аспекті формування інноваційно-активної особистості; визнається об'єктивна необхідність багатогранності й гнучкості мислення у сприйнятті світових процесів; стверджуються, активно поширюються та застосовуються актуальні можливості інформаційного суспільства; трансформуються методологічні підходи до надання знань.

Слід зазначити, що в спектрі сучасних дискусій про вищу освіту як засобу формування нової особистості значну увагу спрямовано на необхідність формування якостей, які повинні бути властиві особистості для найбільш повного й адекватного вираження себе як носія певної культури, духовних цінностей та моральних норм.

В цьому аспекті цікавими, на наш погляд, виявляються дані соціологічних досліджень студентства, проведених нами протягом декількох років [5, *1*]. Вони демонструють стійкі показники по ряду позицій. Так, сучасна культурна людина на думку молодого покоління повинна уособлювати здоровий спосіб життя (76,5 %), знати особливості національної культури (75,2 %) та культури спілкування (72,4 %), вивчати культурну спадщину інших народів (59,7 %), володіти засобами міжкультурної комунікації (в т. ч. знанням іноземних мов) (58,7 %), демонструвати моральну культуру (37,7 %), бути екологічно освіченою (39,1 %), бути політично освіченою (34,5 %), знати відмінності етичних норм конкретних релігій (14,5 %).

Фундамент цієї "піраміди" спирається на соціальні й гуманітарні знання, знання про людину і навколишній світ, інше ж займає менш значні, з точки зору нашого студентства, позиції щодо культурного стриженя сучасної освіченої людини.

Таким чином, протягом останніх десятиліть відбувається значне зміщення спектру теоретичних доробок щодо актуальних та можливих тенденцій розвитку інституту вищої освіти. Вони відтворюють актуальні запити суспільства з формування конкретних якостей особистості задля активної трудової діяльності та соціокультурної стабільності в мінливому суспільстві.

Нині система вищої освіти змушена охоплювати увагою широкий спектр соціальних та гуманітарних проблем, що постають перед особою, людством в цілому, та безпосередньо перед самим соціальним інститутом.

Джерела

1. *Нагорний Б. Г., Яковенко М. Л., Яковенко А. В.* Студентство і сучасність : монографія. К. : Арістей, 2005. 164 с.
2. *Подолякіна О. В.* Доповідь Римського клубу як змістовна і ціннісна основа для сучасної освіти. *Науковий вісник.* Серія "Філософія". Вип. 52 (ч. І). Харків : ХНПУ, 2019. С. 31–43.
3. *Руденко О.* Освіта на межі тисячоліть: природа кризи і стратегія реформи. *Освіта і управління.* 1999. Т. 3. № 1. С. 7–12.
4. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України / за заг. ред. В. Зубка. К. : Вид. дім КМ "Академія", 1997. 290 с.
5. *Яковенко М. Л.* Сучасна освіта в контексті змін. *Virtus (Виртус)*: Scientific Journal. 2016. № 5. С. 174–177.
6. The World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action was adopted by UNESCO's World Conference on Higher Education on 9 October 1998 / URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952

А. Д. БОЖКОВ

аспірант НН ІП МАУП
orcid: 0000-0001-6063-7730

СУЧАСНА РОЛЬ ЮНЕСКО В ІНТЕГРАЦІЇ ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 4 (SDG 4) У ВИЩУ ОСВІТУ

У сучасних умовах трансформації глобального освітнього середовища Ціль сталого розвитку 4 (SDG 4) — забезпечення інклюзивної, справедливої та якісної освіти — набуває пріоритетного значення. Ключову роль у просуванні, нормативному супроводі та глобальній координації процесу інтеграції цієї цілі у політику та практику вищої освіти відіграє ЮНЕСКО як спеціалізована агенція Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури.

Одним з основних інструментів, через які ЮНЕСКО впливає на освітню політику країн, є Глобальна програма "Освіта-2030", що визначає орієнтири для країн-учасниць у контексті ЦСР. Програма поєднує концепції сталого розвитку, цифрової трансформації, кліматичної освіти та інклюзивності, що дозволяє університетам адаптувати навчальні програми до вимог XXI століття.

Особливої уваги заслуговує документ "Освіта для Цілей сталого розвитку: навчальні цілі" (UNESCO, 2017), який встановлює компетентнісний підхід до формування програм. На його основі формуються рамки компетентностей, зокрема GreenComp — Європейська рамка сталого розвитку (2022), що визначає 12 ключових умінь для здобувачів освіти. Це підкріплюється ініціативою Greening Education Partnership (2022), яка ставить за мету підготувати кожного здобувача освіти до реагування на кліматичні виклики.

У звіті Робочої групи ЮНЕСКО під головуванням Жана Жузеля (2022) запропоновано універсальне впровадження курсів з екологічного переходу для студентів на перших курсах університету. Це свідчить про прагнення до глибокої системної трансформації вищої освіти, зокрема шляхом міждисциплінарного підходу та залучення студентів до практичної взаємодії з локальними спільнотами.

На глобальному рівні ЮНЕСКО відіграє роль платформи для формування освітньої політики. Завдяки таким подіям, як Всесвітня конференція з вищої освіти у Барселоні (2022), здійснюється обмін найкращими практиками та ідеями щодо включення принципів сталого розвитку в університетське середовище. Участь понад 150 країн підтвердила загальне визнання ролі освіти як двигуна сталого розвитку.

Проте, за даними глобального моніторингу ЮНЕСКО, лише близько 19 % країн перебувають на шляху до повного досягнення SDG 4 до 2030 року. Це свідчить про потребу в прискоренні процесів трансформації та підтримки університетів у розбудові спроможностей.

ЮНЕСКО також розвиває системи моніторингу через впровадження метрик і індикаторів, що дозволяють відстежувати прогрес: від частки населення з доступом до вищої освіти до оцінювання якості та результатів навчання. Важливою ініціативою є платформа Sulitest (TASK), яка дозволяє університетам оцінювати рівень обізнаності студентів з тематики ЦСР.

Особливе значення має підтримка країн, що розвиваються, і постконфліктних регіонів. Для України, яка включила SDG 4 до Стратегії розвитку вищої освіти 2022–2032 рр., рекомендації ЮНЕСКО та міжнародні освітні рамки є орієнтиром у забезпеченні якості, інклюзивності та кліматичної відповідальності в освітньому процесі.

Таким чином, сучасна роль ЮНЕСКО полягає не лише у виробленні політики, а й у практичному сприянні трансформації вищої освіти шляхом:

- розробки міжнародних стандартів;
- підтримки впровадження компетентнісного підходу;
- координації глобального партнерства;
- методичної допомоги університетам;
- відстеження прогресу через метрики.

Реалізація SDG 4 є критично важливою не лише як інструмент освітнього розвитку, але і як стратегічна платформа для формування нової генерації громадян, здатних ефективно відповідати на виклики сталого розвитку, кліматичних змін і соціальних трансформацій.

О. А. КОРМАН

Doctor of science in education, Profesor, МАУП
ORCID: 0009-0000-3527-5993

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ПОЗИТИВНОЇ ПСИХОТЕРАПІЇ НА КОМУНІКАТИВНУ ФУНКЦІЮ МОЗКУ

Людський розум — це “Плетючий візерунки” механізм, який думає думки. За допомогою думок розум плете нейронні зв’язки — візерунки енергії, що утримує і

з'єднує електрони для майбутньої матеріалізації думок. Завдяки його нейрон-пластичності образи допомагають зрозуміти функціонал того, що відбувається з нами [2].

Коли думки повторюються знову і знову, наприклад, коли стресова чи травматична подія "програється у свідомості" знову і знову, застигаючи в моменті і, не даючи організму відновити ресурси симпатичної та парасимпатичних систем, вони вкарбовуються у підсвідомість. А коли ми концентруємося на якійсь думці, неважливо, позитивній чи негативній, то вона знаходить образ у підсвідомості, який спливає в мисленні постійно, у випадку ПТСР, у вигляді флешбеків, інтрузій, кошмарів, снів. Наприклад, якщо постійно думати, що ти не знайдеш гідного супутника життя, ця думка укорінюється в підсвідомості, формуючи чітке уявлення про життя без супутника життя. Ця енергія плете візерунок енергії, утримуючи електрони разом, що й матеріалізується в результаті, як реальність життя.

"Філософ Декарт (1596–1650) розглядав тіло і мозок, як машину" [3, с. 28]. І це цілком може бути машина часу, бо мозок дозволяє подорожувати у спогадах в минуле, та у мріях в майбутнє. "В XVI столітті для функцій мозку використовували метафору "театр в голові" [3, с. 28]. І так протягом життя ми дивимося кіно чи то спостерігаємо вистави, спершу, дивлячись на життя сім'ї та рідних, потім, переживаючи події у своєму житті, прокручуючи ці сюжети та історії у себе в голові, зберігаючи не лише образи, а й звуки тощо, які в подальшому можуть слугувати психологічним тригером для спогадів, які впливають на психологічне здоров'я. І, щоб створити в сучасних умовах здоров'язбережувальний простір для особистості, треба розуміти психотерапевтичні особливості впливу на комунікативну функцію мозку.

Комунікативні функції мозку впливають на психічний стан людини, який визначається, як наявний, відносно стійкий рівень психічної діяльності, що виявляється у підвищеній чи зниженій активності особистості; це — психологічна характеристика людини, що відображає її тривалі, статичні душевні переживання; є ефектом (наслідком) психічної діяльності та її фоном.

Психічні стани впливають на протікання психічних процесів, а повторюючись часто, набувши стійкості, можуть стати властивістю особистості. Поведінка і діяльність людини в будь-який проміжок години залежать від того, які саме особливості психічних процесів і психічних властивостей особистості виявляються протягом цього періоду, тобто від її психічного стану, що впливає на: особистість та її форми психіки, і можуть проявлятися, як Стрес, Афект, Страх, Гнів, Сором, Радість, Тривожність, Агресія, Депресія тощо.

Говорячи комунікативні особливості мозку, про сприйняття інформації мозком, Лучано Фадіга [4], професор Університету Феррари (Італія), учений-нейрофізіолог, член Пармської групи, що відкрила дзеркальні нейрони, зазначає, що наш мозок — це класифікаційна машина. Мозок розподіляє все, що бачимо, на безліч категорій. Мозок породжує асоціації, зв'язки між предметами та поняттями, групуючи об'єкти за різними параметрами. Наприклад, цегла відноситься до понятійної групи будматеріалів і водночас може бути узагальнена з червоним яблуком за колірною ознакою, або як геометрична фігура, або як будівельний матеріал, або як знаряддя вбивства. Архівація відбувається відповідно до первинних відчуттів та вражень, які викликала у людини цегла. Ми робимо все це автоматично, не замислюючись, це робить наш мозок.

Таким чином, для обробки інформації, для мозку в моменті часу є актуальним все: увага, яку ми зосереджуємо на проживанні подій, інтерпретації самих подій, деталі, звуки, образи, відчуття, сенси, які вклали в події, бо все це в решті-решт впливає на психічний особистості.

Таким чином, в психотерапевтичному процесі ми, як фахівці, можемо працювати як із комунікативними функціями мозку, впливаючи на психічний стан, так і з психічними станами, впливаючи на обробку мозком інформації, формуючи нові сенси щодо подій, як у минулому, так і теперішньому в майбутньому (що має статися).

Позитивна психотерапія, як інтегративний метод, який включає елементи гуманістичної, системної, психодинамічної, а також когнітивно-поведінкової терапії, допомагає пацієнтам і клієнтам розпізнати та розвинути свої здібності, сильні сторони, ресурси та потенціал, як фактор формування здоров'язбережувального простору особистості.

Психотерапевтичними особливостями впливу методу позитивної психотерапії на комунікативну функцію мозку є: Принцип Надії, Принцип Балансу, Призивний підхід (акцент на мобілізації наявних можливостей і потенціалу для самодопомоги), Базові актуальні здібності кожної людини [5], Терапевтичне використання казок, історій і притч, бойок, метафор, анекдотів, фольклору тощо в роботі з образами в комунікативний функції мозку [6].

Справа в тому, що усі міфи різних народів світу, притчі, приповісті, байки, фольклор, перекази тощо різних часів різних народів світу зібрані і викладені Джозефом Кемпбеллом [1] як драматургічне надбання людства, мають однакову з психотерапевтичним процесом структуру. А саме: жила-була проста без над здібностей людина, яка пережила безповоротну (травматичну) подію; не стала уникати травму, а прийняла її; натомість не визнала позицію жертви, а пішла на зустріч з травмою (проблемою) та її наслідками; в процесі роботи (терапії) зі своїм внутрішнім конфліктом і зовнішнім викликом (конфліктом) відкрила нові горизонти себе, набула нових звичок та здібностей, супер здібностей: прощати, любити, приймати, визнавати, позитивно інтерпретувати і тлумачити події, і повернулась до свого життя зціленою та зміцнілою.

Зі свого боку психотерапія — це не лише про зміни, а багато в чому про прийняття речей, які ти не можеш змінити. Ви не можете змінити той факт, що отримали психологічну травму, яка вплинула на вас. Але разом з тим, ця травматична (безповоротна) подія змушує людину стати на "шлях героя", як це визначає Джозеф Кемпбелл в своїх книзі "Герой із тисячею облич" [1], кинути виклик внутрішнім і зовнішнім конфліктам та викликам, пройти перешкоди, кризи, найти нові точки опори та нову надію, змінитися і повернутися до свої травматичної події зміненим та з новими сенсами, тобто стати героєм.

З самого свого дитинства і протягом всього життя люди слухають казки, читають книжки, дивляться кіно тощо, де сюжети весь час будується на однаковій структурі "шляху героя", як сталому інструменті драматургії. Саме тому позитивна психотерапія, як метод, який активно використовує в психотерапевтичній практиці байки, притчі, приповісті, цитати, образи, історії тощо в психотерапевтичному процесі, на що робить акцент автор методу Н. Пезешкіан в своїй книзі "Торговець і папуга" [6], є максимально сприятливим психотерапевтичним методом клієнтами.

Ці напрацювання важливі як для клієнтів, пацієнтів, так і фахівців.

Висновки

1. Психологічно сильні особистості, які мають розвинуту комунікацію із самим собою та високі комунікативні навички для роботи з оточуючими, яких здебільше потребує сучасне суспільство, бувають набагато вразливішими, ніж здається. Сильні особистості несуть відповідальність не лише за себе і навіть не за близьких, вони відповідають за весь "світ", що потрапив до їхньої орбіти, бо сила притягує до себе. Сильні особистості зовсім не здоровіші від усіх інших. Просто вони точно знають,

що багато що залежить від них. І вони знать, як реагувати в умовах нової соціальної реальності, маючи в арсеналі позитивні інструменти самопомочі.

2. В теперішні часи України ми, як психологи, волієм мати результат якомога швидше, тому метод Позитивної психотерапії ефективно проявив себе, як коротко-строкова терапія, в контексті усвідомлення клієнтами свого власне індивідуального, отримавши діагностичний ефект щодо покращення психічного стану клієнтів.

Джерела

1. *Джозеф Кемпбелл*. Герой із тисячею облич. Л.: Terra Incognita, 2020, 416 с.
2. *Джон Кехо*. Квантовий воїн. Х.: Книжковий клуб "Клуб Сімейного дозвілля", 2020. 288 с.
3. *Дік Свааб*. Ми — це наш мозок. Х.: Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля", 2018. 496 с.
4. *Лучано Фадіга*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Luciano_Fadiga (дата звернення 01.05.2025)
5. *Носсрат Пезешкіан*. Психосоматика і позитивна психотерапія. (Електронна книга, 2008): URL : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-211-69499-2_73 (дата звернення 01.05.2025)
6. *Носсрат Пезешкиан*. Торгівець і папуга. Східні історії у психотерапії. К.: Akonit, 2004. 149 с.

Науковий керівник — **О. Б. Мельничук**,
канд. психол. наук, доцент МАУП.

О. В. ДЕРЕНКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти "доктор філософії" (Phd)
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Вивчення економічного розвитку є однією з найважливіших областей досліджень в економіці та політичної економії. Класична і неокласична економіка розглядає розвиток з точки зору ефективного розподілу обмежених виробничих ресурсів, які підтримують оптимальний ріст, виробництво і постійне розширення асортименту товарів і послуг. Замість цього, новий економічний підхід до розвитку аналізує соціально-економічні, політичні та інституційні аспекти. механізми, які прискорюють економічне зростання, підвищують рівень життя людей і скорочують бідність, нерівність доходів та насильницькі злочини [1].

Регіональний розвиток є багатовимірною концепцією з великою соціально-економічною різноманітністю, яка визначається безліччю факторів, таких як наявність природних ресурсів, якість і кількість робочої сили, наявність і доступ до капіталу, продуктивні та накладні інвестиції, підприємницька культура та ставлення, фізична інфраструктура, галузева структура, технологічна інфраструктура та прогрес, відкритість, системи державної підтримки тощо [2].

Отже, це спонукало до теоретичного осмислення та формулювання різних теорій регіонального економічного розвитку, деякі з них запозичені з теорій розвитку на національному рівні, інші зосереджені на регіональному контексті.

У таблиці представлена класифікація теоретичних підходів щодо національного економічного розвитку, запропонована Кочча Маріо [3].

Теорії національного економічного розвитку

Групи	Теоретичні підходи
Класичні теорії розвитку	
Теорія лінійних стадій	Теорія стадій зростання Ростоу
	Модель зростання Харрода-Домара
Моделі структурних змін	Теорія розвитку Льюїса
	Емпіричні моделі розвитку
Моделі міжнародної залежності	Модель неоколоніальної залежності
	Дуалістична модель розвитку
	Модель помилкової парадигми
Неокласична контрреволюція	*Неокласична модель зростання Солоу*
	Теорія суспільного вибору
Сучасні теорії розвитку	
	Теорія ендогенного росту (модель Ромера)
	Теорія взаємодоповнюваності та порушення координації
	Модель множинної рівноваги
	Теоретичний підхід «великого поштовху»
	Теорія ущільнювальних кілець Кремера

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Метою регіонального розвитку є зменшення регіональних диспропорцій усередині країн для підтримки загального розвитку націй як цілісної системи. Автором джерела [4] виділено дев'ять теоретичних підходів, кожен з яких породжує різні теорії та моделі регіонального розвитку: 1) теорія розташування або її називають розміщення фірми чи теорія місць; 2) традиційні неокласичні теорії; 3) кейнсіанські теорії; 4) теорії ядро-периферія; 5) теорія функціонального розвитку; 6) теорія стадій зростання; 7) теорії нерівноваги; 8) теорія ендогенного росту; 9) нова теорія економічної географії [4].

Моделі регіонального розвитку, засновані на теорії розміщення фірм, припускають, що регіональний розвиток значною мірою залежить від існування фірм у регіоні. Отже, у таких моделях регіональний розвиток є функцією факторів, які фірми враховують, обираючи місце розташування.

Теорії, які ґрунтуються на традиційній неокласичній структурі, припускають, що ключовими детермінантами регіонального економічного розвитку є продуктивність і технологічний прогрес, оскільки вони сприяють довгостроковому зростанню потенціалу пропозиції..

На противагу неокласичній точці зору, яка наголошує на факторах, що впливають на спроможність пропозиції, як головних детермінантах регіонального розвитку, кейнсіанські теорії припускають, що регіональний розвиток залежить від попитом. Дві основні теорії регіонального розвитку підпадають під цю структуру: теорія експортної бази та теорія витрат-випуску.

Відповідно до теорій регіонального розвитку "ядро-периферія" існують передові (лідерські) регіони та слаборозвинені (відстаючі) регіони, отже, регіональний розвиток уважається нерівномірним за своєю суттю, тому, на відміну від традиційного неокласичного підходу, ці теорії заперечують те, що у регіонів наявнітенденції наближення щодо однакових довгострокових темпів зростання.

Теорія функціонального розвитку відходить від припущення, що регіональний розвиток може бути досягнутий шляхом використання вибраних регіональних ресурсів для створення генеративного зростання. Отже, регіон можна перевести на вищі стадії розвитку, організувавши його навколо основної функції, тісно пов'язаної з його ресурсами.

Теорія стадій, розроблена У. Ростоу у 1960-х роках, передбачає, що регіональний розвиток відбувається через стадії зростання. Відповідно до цієї теорії існує п'ять етапів регіонального розвитку: 1) традиційний, 2) передумови для злету, 3) зліт, 4) зрілість, 5) масове споживання.

Теорії дисбалансу регіонального розвитку відходять від припущення, що регіональний розвиток стимулюється силами дисбалансу. Три основні теорії регіонального розвитку вписуються в цей підхід: теорія динамічної нерівноваги Й. Шумпетера, регіональна теорія життєвого циклу та теорія життєвого циклу продукту.

Неокласичні теорії ендогенного зростання регіонального розвитку модифікують традиційні неокласичні теорії, роблячи технічний прогрес (і, отже, зростання продуктивності) ендогенним для економічного процесу. Вони розглядають довгострокове регіональне зростання як результат накопичення капіталу та праці (традиційний неокласичний погляд), а також як результат регіональних характеристик з точки зору людського капіталу, науково-дослідних розробок, інновацій, знань, а також певного роду ефектів поширення знань і технологій.

Нові економіко-географічні теорії регіонального розвитку змінюють традиційну неокласичну модель, припускаючи зростаючу віддачу від масштабу та недосконалу конкуренцію в контексті міжрегіональної торгівлі Цей підхід до економічної географії зосереджується на балансі між доцентровими (агломеруючими) і відцентровими (розпорошуючими) силами у визначенні ступеня та форми регіональної концентрації економічної діяльності [4].

Хоча багато концепцій, введених теоріями нової економічної географії, не є абсолютно новими у сфері регіонального розвитку, перевага цього підходу полягає в тому, що він переорієнтовує увагу основної неокласичної економіки на інший (і більш реалістичний) набір детермінант регіонального розвитку.

Джерела

1. *Todaro M. P., Smith S. C.* (2003). Economic development, Parson, Addison Wesley Harlow, England.
2. *Bærenholdt J. O.* (2009). Regional Development and Noneconomic Factors. In R. Kitchin, & N. Thrift (Eds.), *International Encyclopedia of Human Geography* (Vol. 9, pp. 181–186). Pergamon Press.
3. *Coccia M.* (2018). An introduction to the theories of national and regional economic development. *Turkish Economic Review*. Vol. 5. № 4. P. 350–358, http://dx.doi.org/10.1453/ter.v5i4.1794
4. *Sousa S.* (2010). Theories of regional economic development: a brief survey. *Povos E Culturas.* (14), 29–52. https://doi.org/10.34632/povoseculturas.2010.8651

Н. О. БЕЛОЗЬОРОВА
канд. пед. наук, доц., ХНПУ імені Г. С. Сковороди
https://orcid.org/0000-0002-9885-4092

О. О. БЛАЖКО
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти 1 року навчання
факультету початкового навчання ХНПУ імені Г. С. Сковороди
УДК 373.3:37.015.3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО НАВЧАННЯ В УЧНІВ СУЧАСНОЇ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ

Актуальність дослідження зумовлена потребою у створенні освітнього простору, що відповідає гуманістичним цінностям та викликам XXI століття як в Україні, так й у міжнародному вимірі. Формування мотивації до навчання є одним з пріоритетних завдань сучасної початкової освіти. В умовах трансформації української освіти, зокрема реалізації Концепції "Нова українська школа" (НУШ), важливо не лише навчити учня читати, писати та рахувати, а й сформувати його пізнавальну активність, внутрішню потребу у навчанні, орієнтовану на саморозвиток і самореалізацію.

Мотивація до навчання молодших школярів є ключовим фактором успішної реалізації освітнього процесу в НУШ. Вона забезпечує не лише високу результативність засвоєння знань, але й активно впливає на формування особистості учня. Саме мотивація виступає не тільки прискорювачем інтелектуального розвитку молодшого школяра, а й потужною рушійною силою вдосконалення внутрішнього світу учня, його прагнення до самореалізації.

Серед сучасних науковців, які досліджували питання мотивації до навчання, варто відзначити Т. О. Ілляшенко, яка досліджувала психолого-педагогічні умови формування мотивації учіння у молодших школярів [2]; Г. О. Балл, яка зосереджувалася на зв'язку мотивації з розвитком саморегуляції пізнавальної діяльності [1]; Н. М. Сороку, яка аналізувала структурні компоненти навчальної мотивації та їх динаміку у молодших школярів [4] та інших.

Сучасна початкова школа функціонує через особистісно орієнтоване навчання, в якому мотивація не нав'язується зовнішніми стимулами, а формується через інтерес, а саме включення у змістовну навчальну діяльність, співпрацю та партнерство. Одним з дієвих засобів є створення ситуації успіху, що сприяє підвищенню самооцінки молодшого школяра та позитивного ставлення до навчання [2, с. 22–24]. Наприклад, учителі початкової ланки НУШ активно використовують прийом "Щоденні п'ять" (читання для себе, читання вголос, письмо, словникова робота, робота з другом), які підтримують інтерес учня через зміну видів діяльності та створення комфортного середовища [1].

Формування позитивної мотивації передбачає також використання проєктних технологій, коли учень початкової школи бере участь у створенні навчального продукту, зокрема лепбука, міні-дослідження або презентації. Така діяльність не лише розвиває пізнавальні інтереси, але й формує відчуття відповідальності, що підсилює

внутрішню мотивацію до навчання. Наприклад, на уроках "Я досліджую світ" учні можуть створити мініпроєкти на тему збереження природи, що дозволяє об'єднати пізнавальну та ціннісну мотивацію. Або можуть створювати мапу природи свого регіону з використанням підручних матеріалів, поєднуючи знання з образотворчим мистецтвом. Окрім того, мотиваційна складова вельми залежить від емоційного фону уроку. Застосування емоційно забарвлених форм роботи (міні-ігри, руханки, хвилинки радості тощо) сприяє створенню позитивного ставлення до навчання. Так, ранкові зустрічі у НУШ, що проводяться у формі ранкового кола, дають можливість кожному учневі поділитися емоціями, очікуваннями, висловитися, що формує відчуття підтримки та довіри, а отже, й позитивної мотивації. Обговорення подій з власного життя молодших школярів, прикладів з родинного досвіду або спільна діяльність у класі сприяє кращому усвідомленню навчального матеріалу. Наприклад, обговорення теми безпеки під час літніх канікул, біде більш корисним та цікавим для учнів, якщо молодші школярі поділяться власними історіями та запропонують варіанти дій у змодельованих ситуаціях. Використання засобів мистецтва також є дієвим інструментом.

Мультфільми, загадки, казки, вірші — усе це формує емоційно забарвлений контекст навчання, стимулює фантазію, сприяє розвитку мовлення та критичного мислення. Наприклад, після перегляду мультфільму можна запропонувати учням скласти продовження історії або створити альтернативний фінал, що активізує їхню уяву та вміння аргументувати події. Завдяки таким форматам у учнів розвивається не лише мотивація до навчання, а й комунікативна компетентність.

Важливу роль у формуванні мотивації відіграє вчитель як фасилітатор, ментор та наставник. Учитель, який демонструє віру в успіх кожного учня, підтримує індивідуальний прогрес та надає позитивний зворотний зв'язок, стає джерелом натхнення для молодшого школяра. У дослідженнях Т. Ілляшенко [2, с. 55–58] підкреслюється, що атмосфера прийняття, доброзичливості та емоційної безпеки є ключовою умовою мотивації у молодшому шкільному віці.

У контексті НУШ важливо також формувати в учнів мотивацію до навчання через соціальну взаємодію. Робота в парах, мікрогрупах, навчальні ігри за принципом "навчаючи – вчуся" стимулюють молодших школярів до активної участі у навчальному процесі, формуючи внутрішній інтерес. Зокрема, метод взаємонавчання дає можливість не лише отримувати знання, але й обмінюватися ними, що сприяє зміцненню мотивації.

Отже, мотивація до навчання в сучасній початковій школі є результатом системної діяльності, що охоплює як дидактичні підходи, так й педагогічну взаємодію на основі партнерства, поваги та довіри. Успішна реалізація мотиваційної стратегії можлива за умови поєднання інноваційних дидактичних методів, створення сприятливого освітнього середовища та формування партнерських стосунків між учителем та учнями. Гуманістичний підхід, що реалізується в Новій українській школі, дозволяє впроваджувати ефективні педагогічні шляхи мотивації: створення ситуації успіху, використання інтерактивних методик, партнерство у навчанні, розвиток рефлексії та усвідомленої діяльності та інші. Ефективними є практики, що активізують пізнавальну діяльність через гру, творчість, дослідницьку активність, емоційне залучення та самооцінювання. Отже, формування мотивації до навчання у сучасній початковій школі повинно розглядатися як довготривалий процес підтримки та розвитку пізнавального інтересу, що ґрунтується на засадах гуманізму, суб'єктності й довіри. Такий підхід сприяє не лише якісній освіті, а й гармонійному розвитку особистості дитини, готової до викликів XXI століття.

Джерела

1. *Балл Г. О.* Особистісна мотивація навчання: психологічний аспект. К. : Наукова думка, 2020. 184 с.
2. *Ілляшенко Т. О.* Формування мотивації учіння в учнів початкових класів : навчально-методичний посібник. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 144 с.
3. Концепція Нової української школи. Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola/nush-compressed.pdf
4. *Сорока Н. М.* Розвиток навчальної мотивації молодших школярів в умовах реалізації Концепції НУШ. *Педагогічний процес: теорія і практика.* 2021. № 4. С. 67–73.

Ю. О. МЄЛКОВ

д-р філос. наук, ст. досл.,
Інститут вищої освіти НАПН України; ННІПСН МАУП, Київ
https://orcid.org/0000-0002-8186-0357

ГУМАНІСТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ідея гуманізації вищої освіти виступає сьогодні однією з найбільш нагальних і безпосередньо пов'язана з розвитком особистості в умовах глобальних викликів XXI століття. За останніми прогнозами Всесвітнього економічного форуму, можна очікувати, що приблизно дві п'ятих (39 %) існуючих навичок робітників зазнають трансформації або застаріють протягом наступних п'яти років, тобто до 2030 р. [3, *6*]. Більшість робітників 59 зо ста — вимагатимуть перенавчання протягом цього періоду, при чому передбачається, що 29 % із них зможуть залишитися на робочих місцях, пройшовши підвищення кваліфікації, але 19 % будуть змушені змінити після цього посаду, а 11 % опиняться під реальною загрозою безробіття.

Не є таємницею, що подібні зрушення у промисловості та у суспільстві в цілому є наслідком стрімкого поширення цифрових та інформаційних технологій. Якщо раніше, буквально до 2022 р., коли був відкритий публічний доступ до останніх версій нейронних мереж, здавалося, що технології, засновані на штучному інтелектові, зможуть замінити людину хіба що в найбільш простих і "нелюдських" формах праці, подальший розвиток таких технологій призвів до більш широкого запитування щодо місця та ролі людини у світі генеративного AI. Втім, навіть оптимісти та прихильники такого технічного прогресу вказують на перспективи не стільки автоматизації робочих місць у більш або менш віддаленому майбутньому, але про доповнення, взаємодію людини та комп'ютерів. Якщо сьогодні 47 % робочих завдань виконуються переважно людьми, 22 % здійснюються більшою мірою за допомогою технологій (машин та алгоритмів), а 30 % виконуються шляхом гармонійного поєднання вказаних двох факторів, то роботодавці прогнозують, що за станом на 2030 р ці пропорції виявиться майже порівну розподілені між цими трьома категоріями [3, *26*].

Іншими словами, трохи парадоксальним чином, але поширення технологій машинного навчання призводить до посилення, а не до нівеляції людського фактору та

гуманістичного виміру освіти [1]. І справа не лише в тому, що лише людина здатна програмувати комп'ютери чи контролювати штучний інтелект, що вимагає від усіх випускників закладів вищої освіти відповідних умінь і навичок. Мабуть, у цьому плані ми спостерігаємо навпаки навіть меншу актуальність порівняно з добою, скажімо, 1980-х, коли вміння програмувати проголошувалося "другою грамотністю", а повноцінна взаємодія з новітніми персональними мікрокомп'ютерами дійсно вимагала знання якщо не асемблеру, то хоча б якоїсь мови програмування. Як раз розвиток цифрових технологій за останні десятиліття відбувався у напрямі свого роду "гуманізації", зокрема перетворення інтерфейсу на більш зручний і звичний для людини.

Інша справа — перевірка виправданості та достовірності інформації, отриманої від штучного інтелекту. З одного боку, людина не має таких можливостей з механічної обробки величезних обсягів інформації, які має комп'ютер; з іншого боку, штучний інтелект не може бути суб'єктом будь-якої діяльності, а тому не може підлягати, скажімо, академічній відповідальності (чи бути, наприклад, співавтором наукової публікації, навіть у вигляді "помічника" з первісної обробки тих саме даних). Це призводить до постановки питання про посиленої відповідальності людини — як за себе, так і за ті технології, які вона використовує. Проблема технологій — це проблема розвитку людської особистості, поширення її відповідальності, її здатності критично оцінювати навколишню реальність, розрізняти факти та "фейки", незалежно від того, чи походять ці останні від нейронних мереж, чи від "інфлюенсерів" новітніх мас-медіа.

Як зазначає дослідник "цифрового гуманізму" Крістіан Фукс, люди сьогодні загалом не схильні довіряти фактам, експертам і дослідженням — вони скоріше вірять тому, що вони вважають емоційно втішним та ідеологічно для себе прийнятним" [2, *1*]. Саме цю ситуацію й має виправити така трансформація вищої освіти, яка б призвела до формування цілісної культури мислення та навчання протягом усього життя. Зокрема, сучасна постнекласична, людиномірна наука може стати фундаментом для формування широкої академічної культури як не окремої професійної галузі, а як цілісного світовідчуття, властивого будь-якій освіченій людині — у повній відповідності до гуманістичного ідеалу затвердження кожної особистості в якості суб'єкту власного судження.

В цьому плані з точки зору провадження дослідницької діяльності університет виступає не просто як центр виробництва знань, а як фактор створення суспільства знань — як ключовий агент затвердження та поширення академічної культури в суспільстві в цілому. Таку культуру можна вважати втіленням критичного мислення та етосу раціонального наукового пошуку. Наприклад, замість того, щоб змушувати всіх студентів писати стандартні курсові роботи на заздалегідь визначені теми (оскільки багато студентів не мають до цього ані навичок, ані поклику, така процедура мало чого досягає і призводить лише до ескалації плагіату!), доцільніше було би знайомити студентів з уявленнями про те, що таке знання і як вони формуються; що таке академічне дослідження; як працює раціональна аргументація та як відрізнити надійні джерела від недостовірних, факти від "фейків", з відповідними практичними дослідницькими вправами, повністю самостійними за формаю та змістом, — тобто, те, що принесе випускникам користь як у їхньому повсякденному житті, так і в професійній діяльності, не пов'язаній із наукою як вузькою професійною сферою.

З точки зору інституційної трансформації вищої освіти вектором розвитку за засадах гуманістичних цінностей постають, таким чином, деформалізація та децентралізація. В умовах сучасного світу ані державний орган, ані сам заклад освіти не

можуть виступати єдиним суб'єктом як у своїй діяльності, так і у визначенні стратегій власних трансформацій. Такі трансформації мають ініціюватися передусім "з низів" демократичним шляхом, оскільки вимагають активної участі всіх осіб і структур, залучених до освітнього процесу в якості його повноправних суб'єктів. Крім того, університет у сучасному світі більше не володіє монополією на вищу освіту, поступаючись місцем іншим гравцям і особливо самоосвіті та неформальній освіті. Університет перестає бути сьогодні окремим незалежним від соціуму закладом — і стає своєрідною мережею, тісно включеною в багатогранну структуру складного сучасного суспільства.

Джерела

1. *Мєлков Ю. О.* Гуманістичні та ціннісні засади розвитку університетів у контексті післявоєнного відновлення: синергія трансформації вищої освіти, науки та суспільства (теоретико-методологічні засади й аналіз провідного досвіду) // Розвиток університетів: теоретичні та методичні засади забезпечення синергії соціальних і інституційних трансформацій вищої освіти, науки та економіки : монографія / Ю. Мєлков, А. Гаврилюк, В. Зінченко, Ю. Вітренко, В. Ворона; за ред. Ю. Мєлкова. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. С. 8–32. DOI: https://doi.org/10.31874/978-617-7486-45-8-2024
2. *Fuchs Ch.* Digital Humanism. Bingley, UK: Emerald Publishing, 2022. 272 p.
3. Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum.* URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

А. І. ЛЕВЧЕНКО

студентка 2 курсу, групи П-9-23-Б1Пр(4.0д)
Навчально-наукового інституту права імені князя В. Великого
Міжрегіональної Академії управління персоналом

В. І. ЧУЄНКО

доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права
Навчально-наукового інституту права імені князя В. Великого
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ПРОБЛЕМА ЗАХИСТУ ПРАВ ЖІНОК НА СХОДІ УКРАЇНИ

Жінки завжди відігравали важливу роль у суспільному житті, хоча протягом тривалого часу їхня значущість применшувалась через усталені патріархальні установки. Сучасна система захисту прав жінок сформувалася через численні труднощі, що супроводжували її становлення. Попри активне наукове опрацювання цієї теми, права жінок досі залишаються вразливою сферою, яка стикається з багатьма бар'єрами.

Одним із найгостріших викликів є проблема насильства. Це явище давно вийшло за межі окремих країн і є глобальною загрозою. Щороку фіксуються численні випадки порушення прав жінок у всьому світі. Україна не є винятком — особливо складною є ситуація на сході держави, де тривають бойові дії. Війна створює сприятливі умови для зростання випадків насильства щодо жінок та порушень їхніх основоположних прав [1].

Відповідно до Стамбульської конвенції 2011 року, гендерно зумовлене насильство — це насильство, що чиниться проти жінок через їхню стать або переважно переживається саме жінками. Такі дії можуть включати фізичне, сексуальне, психологічне чи економічне насильство, а також загрози, залякування або незаконне позбавлення волі [4].

На територіях, які постраждали від збройного конфлікту, ризики зазнати такого насильства значно зростають. Щорічно міжнародні організації, медіа та правозахисники повідомляють про численні випадки жорстокого поводження з жінками на тимчасово окупованих територіях. До факторів, що сприяють поширенню насильства, належать військова присутність, зниження рівня безпеки, руйнування правових інституцій, що дозволяє агресорам уникати відповідальності. Також важливу роль відіграють психологічні й економічні труднощі, розпад сімейних зв'язків, соціальна нестабільність та брак системної підтримки ветеранів [1].

Останні роки в Україні відзначаються посиленням нормативної бази у сфері запобігання насильству щодо жінок. Зокрема, у 2018 році був ухвалений Закон України "Про запобігання та протидію домашньому насильству" [3]. Запроваджено систему термінових заборонних приписів та відкрито притулки для постраждалих. Утім, жінки, які мешкають у прифронтових районах Донецької та Луганської областей, часто зазначають, що на місцях відсутні належні сервіси допомоги, включно з притулками.

Згідно з дослідженням Amnesty International 2020 року, значна частина жінок, які пережили насильство, не звертались до поліції. Причиною цього є відсутність довіри до правоохоронної системи. Часто жінки стикаються з небажанням поліції реєструвати заяви, а іноді їх навіть змушують відкликати вже подані звернення [2]. Проблема зловживань з боку представників силових структур і ігнорування звернень постраждалих залишається серйозною перешкодою у подоланні гендерно зумовленого насильства.

Україна вже зробила певні кроки у напрямку формування політики "нульової толерантності" до насильства. Ще у 1981 році держава ратифікувала Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) [5]. У 2011 році Україна підписала Стамбульську конвенцію, але досі її не ратифікувала, що частково пов'язано з домінуванням патріархальних поглядів серед законодавців. На рівні національного законодавства було здійснено низку важливих кроків, зокрема прийняття згаданого Закону про запобігання домашньому насильству, а також внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів у 2019 році для імплементації положень Стамбульської конвенції [3].

Особливої уваги потребує й проблема цифрового насильства — новітньої форми гендерно зумовленого насильства, що включає кіберпереслідування, онлайн-образи, публікацію особистих даних без згоди (доксинг) та поширення інтимних зображень без дозволу. У контексті збройного конфлікту жінки, які публічно висловлюють свою позицію або займають активну громадську роль, часто стають мішенню онлайн-атак. Відсутність належного правового врегулювання цієї проблеми та механізмів захисту лише посилює вразливість жінок у цифровому середовищі [1].

Важливим напрямом також є посилення співпраці з громадськими організаціями, які надають психологічну, правову та соціальну допомогу жінкам. Такі організації відіграють ключову роль у виявленні фактів насильства, реабілітації постраждалих, а також у формуванні політики на місцевому рівні. Держава повинна забезпечити сталі джерела фінансування таких ініціатив та інтегрувати їх у систему реагування на насильство [1].

Крім того, варто створити єдину електронну платформу для фіксації звернень жінок, які постраждали від насильства, з можливістю анонімного подання заяв та швидкого реагування. Це дозволить подолати бар'єр страху та недовіри до правоохоронних органів і створить умови для ефективнішого реагування держави на випадки порушень прав жінок .

У підсумку варто зазначити, що, незважаючи на труднощі, Україна поступово просувається до побудови рівноправного та безпечного середовища для жінок. Збройний конфлікт суттєво ускладнив ситуацію, особливо у Донецькій і Луганській областях, але системне реагування на прояви насильства має залишатися пріоритетом.

Необхідним кроком є ратифікація Стамбульської конвенції [4]. Крім того, слід посилити просвітницьку діяльність у сфері гендерної рівності, впровадити навчальні програми з формування толерантного ставлення до жінок у закладах освіти, а також проводити масштабні інформаційні кампанії серед дорослого населення. Це допоможе змінити суспільне сприйняття жертв насильства та сприятиме їхній ефективній підтримці й захисту. Організувати мобільні бригади підтримки у сільській місцевості та прифронтових регіонах — це допоможе забезпечити доступ до допомоги жертвам насильства в регіонах, де відсутня розвинена інфраструктура соціального захисту.

Джерела

1. Жінки, мир, безпека: аналітична доповідь / Український жіночий фонд. Київ, 2020.
2. Amnesty International. "Ніде бути в безпеці: насильство проти жінок в Україні." *Звіт*, 2020. URL: https://www.amnesty.org/en/documents/eur50/3765/2020/uk/
3. Закон України "Про запобігання та протидію домашньому насильству" від 07.12.2017 № 2229-VIII.
4. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (Стамбульська конвенція), 2011.
5. Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), 1979.

І. М. ЛЕВЧУК

студентка 2 курсу, групи П-9-23-Б1Пр(4.0д)
Навчально-наукового інституту права імені князя В. Великого
Міжрегіональної Академії управління персоналом

В. І. ЧУЄНКО

доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права
Навчально-наукового інституту права імені князя В. Великого
Міжрегіональної Академії управління персоналом

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ БІЖЕНЦІВ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЇХНІХ ПРАВ

Проблема біженців є однією з найгостріших у сучасному світі. Збройні конфлікти, політичні переслідування, порушення прав людини та екологічні катастрофи змушують мільйони людей залишати свої домівки в пошуках безпеки. У цих умовах

важливу роль відіграє міжнародне право, яке покликане забезпечити захист біженців і визначити механізми надання їм допомоги. Основою такого захисту є Конвенція ООН про статус біженців 1951 року та Протокол 1967 року, які регламентують права біженців, обов'язки держав та загальні принципи гуманності. Вивчення міжнародно-правового статусу біженців є актуальним не лише в теоретичному, а й у практичному вимірі, з огляду на сучасні глобальні міграційні процеси.

Поняття біженця та його міжнародно-правове визначення:

Відповідно до Конвенції ООН про статус біженців 1951 року, біженець — це особа, яка перебуває за межами країни свого громадянства і не може або не бажає повернутися через обґрунтовані побоювання стати жертвою переслідувань з причин раси, релігії, національності, належності до певної соціальної групи або політичних переконань. Протокол 1967 року розширив дію Конвенції, усунувши географічні та часові обмеження.

Принцип non-refoulement (заборона примусового повернення):

Основоположний принцип міжнародного права у сфері захисту біженців. Держави не мають права повертати біженців до країн, де їхньому життю або свободі загрожує небезпека. Цей принцип є звичаєвою нормою міжнародного права і обов'язковий навіть для тих країн, що не ратифікували Конвенцію 1951 року.

Права біженців відповідно до міжнародного права:

Біженці мають право:

- на ефективний доступ до процедури надання притулку;
- на свободу віросповідання, освіту, охорону здоров'я;
- на захист від дискримінації;
- на працю та мінімальні соціальні гарантії в державі, що приймає.

Також передбачається право на документи, що посвідчують особу та статус біженця.

Зобов'язання держав-учасниць міжнародних договорів:

Держави зобов'язані забезпечити:

- прийом осіб, які просять про притулок;
- справедливий і ефективний розгляд заяв;
- дотримання прав біженців під час перебування на території країни;
- міжнародне співробітництво з УВКБ ООН.

Роль міжнародних організацій у захисті біженців:

Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) — основна міжнародна установа, що координує захист, надання допомоги, розселення і повернення біженців. Співпрацює з державами, НУО та іншими суб'єктами.

Проблеми реалізації прав біженців на практиці:

Серед основних труднощів:

- обмеження доступу до процедур надання притулку;
- тривале перебування в таборах без перспектив інтеграції;
- дискримінація та ксенофобія в країнах прийому;
- політизація питання біженців у міжнародних відносинах.

Актуальні виклики та тенденції:

- Ріст кількості біженців через війну в Україні, конфлікти в Афганістані, Сирії, Судані.
- Пошук нових механізмів розміщення біженців, зокрема — механізми перерозподілу в ЄС.
- Визнання кліматичних біженців як нової категорії, яка потребує правового статусу.

Проблема біженців є складним і багатогранним викликом сучасності, що потребує комплексного вирішення на національному та міжнародному рівнях. Міжнародне право, зокрема Конвенція 1951 року та Протокол 1967 року, закладають правову основу для захисту біженців, проте ефективність її реалізації залежить від політичної волі держав, рівня міжнародного співробітництва та готовності суспільств до інтеграції переселенців. У контексті зростання кількості переміщених осіб через збройні конфлікти, репресії та екологічні катастрофи, особливої актуальності набуває потреба у зміцненні механізмів захисту прав біженців, у тому числі визнання нових викликів, як-от феномен кліматичних біженців. Відповідь на ці виклики повинна базуватися на принципах гуманності, солідарності та поваги до людської гідності.

Джерела

1. Конвенція про статус біженців від 28 липня 1951 року.
2. Протокол до Конвенції про статус біженців від 31 січня 1967 року.
3. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року.
4. Статут Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН).
5. *Кисіль В. І.* Міжнародне право. К.: Юрінком Інтер, 2020.
6. *Шумілін С. М.* Міжнародно-правовий захист прав людини. Львів: Світ, 2019.
7. UNHCR. Handbook and Guidelines on Procedures and Criteria for Determining Refugee Status. Geneva, 2019.
8. Official UNHCR website: https://www.unhcr.org (https://www.unhcr.org/)

Л. М. ЛЕВКІВСЬКА

канд. екон. наук, доц. кафедри економіки, підприємництва і туризму, ПНУ, м. Житомир
ORCID: 0000-0002-7304-6814

І. Р. АХМЕТОВ

канд. екон. наук, доц. кафедри фундаментальної підготовки, управління та адміністрування, МАУП, м. Житомир
ORCID: 0009-0001-5660-6197

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ: КРАЇНИ ДОНОРИ ТА ПРАВОВІ ПЕРЕШКОДИ

За даними Європейської Бізнес Асоціації, 71 % українських підприємств відчувають гострий дефіцит кадрів, не дивлячись на те, що 87 % з них значно підвищили зарплату, 84 % виплачували підвищені премії, а 56 % інвестували у розвиток персоналу [1]. Серед основних проблем, з якими зіштовхуються роботодавці у пошуку робітників, недостатня кількість кандидатів (відмітили 26,7 % респондентів), небажання чоловіків офіційно оформлюватись через мобілізацію (25,5 %), недостатня кваліфікація претендентів (17,8 %) тощо [2]. Аналіз кількості населення показав, що за самими оптимістичними даними лише 29 млн осіб проживають на підконтрольних Україні територіях (з них 6,4 млн пенсіонерів по віку; 5 млн дітей; 3 млн інва-

лідів; 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб, близько 1 млн служать у ЗСУ) [3–5], ще 6,6 млн осіб перебувають за кордоном (4,30 млн осіб у країнах ЄС, 1,27 млн осіб перебувають у країнах-агресорах, 0,98 млн осіб у інших країнах) і більше половини з них не планують повернуться на батьківщину через інтеграцію у суспільства країн знаходження, працевлаштування та гідне фінансове положення [6]. В цілому, населення України щорічно скорочується — низькі коефіцієнти народжуваності (0,7 у 2023 р. та 0,9 у 2024 р.) й високий рівень смертності (496,2 тис. померлих у 2023 р., 495,1 тис. — у 2024 р.), що утричі перевищує народжуваність, є тому підтвердженням [7]. В умовах війни, коли є гостра потреба у кадрах, а населення країни скорочується швидкими темпами через економічні, природні чинники й масштабну міграцію, залучення іноземних робітників може стати чи не єдиним можливим рішенням щодо забезпечення вітчизняного бізнесу працівниками. Саме тому актуальними постають питання визначення країн-донорів робочої сили, а також правових перешкод на шляху прибуття іноземних працівників в Україну.

Під час визначення потенційних країн-донорів робочої сили для українського бізнесу, необхідно, окрім безпекових питань, проаналізувати рівень середніх зарплат у відповідних країнах, а також показники безробіття. Якщо середній рівень заробітної плати в країні близький до аналогічного показника в Україні, або вищій за нього, разом з тим рівень безробіття буде відносно невеликим, масове прибуття громадян такої країни на роботу в Україну буде маловірогідним, оскільки українські роботодавці повинні будуть не лише запропонувати не гірші умови роботи, а й конкурувати з місцевими підприємствами за кожного робітника.

Аналіз середніх зарплат по потенційним країнам-донорам робочої сили показав, що більшість з держав, громадяни яких розглядались як такі, що певним чином можуть швидше адаптуватись в українському суспільстві, матимуть здебільшого низьку мотивацію до роботи в Україні через гідні умови праці на батьківщині. Так у 2024 р. середня зарплата у Китаї становила — близько $1600, Туреччині — $1100, Казахстані — $858, Вірменії — $731, Грузії — $704, Азербайджані — $593, Молдові — $572, Киргизстані — $429, Узбекистані — $415, Філіппінах — $350, В'єтнамі — $302, Таджикистані та Туркменістані — $250 тощо [8–11], що разом із відносно невеликим рівнем безробіття (1,9–6,8 %) [12], створює потенційну конкурентну боротьбу за робочу силу між місцевими та українськими компаніями.

Разом з тим, є ряд країн з відносно низьким рівнем життя й вищим рівнем безробіття, для яких середня зарплата в Україні є привабливою. До таких країн можна віднести, наприклад, Бангладеш та Непал. Зазначені країни цілком вкладаються і у безпекову концепцію СБУ як країни помірного ризику, на відміну від таких, що несуть потенційну загрозу (окрім країн-агресорів рф та рб, до країн, громадяни яких можуть нести загрозу, відносяться Афганістан, Пакистан, Сирія, Ліван, Палестина, Ірак, ЦАР, Ємен, Алжир, Північна Корея, Іран, Індія та майже всі пострадянські країни).

Аналіз поточного українського законодавства показав, що воно здебільшого має спрямування на захист внутрішнього ринку праці, а тому містить цілий ряд перешкод, які до повномасштабного вторгнення росії ускладнювали, а під час активних бойових дій — унеможливлюють прибуття в Україну робітників-іноземців.

Одним з найпростіших прикладів правової перешкоди, на наш погляд, є те, що відповідно до статті 42 Закону України "Про зайнятість населення", роботодавці (юридичні та фізичні особи) мають право на застосування праці іноземців на території України на підставі дозволу, що видається Державною службою зайнятості. Для отримання Дозволу на використання праці іноземців роботодавці повинні сплатити

збір у розмірі 15.140 грн (на термін 6–12 міс.) та 24.224 грн (на термін 12–24 міс.), а також надати ряд документів, серед яких копії сторінок паспортного документа іноземця з особистими даними разом з перекладом на українську мову, засвідченим в установленому порядку. Разом з тим, згідно з положеннями п. 255 розділу 27 "Про порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами України" нотаріусам забороняється засвідчувати вірність копій паспорта або документів, що його замінюють.

Ще одним прикладом правових бар'єрів є той факт, що відповідно до п. 4 статті 427 Закону України "Про зайнятість населення", роботодавець зобов'язаний укласти з іноземцем трудовий договір не пізніш як за 90 календарних днів з дати видачі дозволу та у десятиденний строк після укладення трудового договору надати його копію, засвідчену роботодавцем, територіальному органу Державної служби зайнятості. Укладання трудового контракту й надання його копії до територіальному органу Державної служби зайнятості означає початок трудових відносин, а відповідно кожен місяць з цієї дати роботодавець повинен сплачувати ЄСВ за робітника. Якщо ЄСВ не буде сплачуватись 2 місяця, на роботодавця накладаються штрафні санкції у вигляді заборони протягом року наймати іноземців. У свою чергу, якщо роботодавець повідомить Державну службу зайнятості, що робітник не встигає за 90 днів приїхати в Україну, — Дозвіл на використання праці іноземців скасовується, а у прикордонну службу повідомляється про заборону іноземцю в'їжджати в Україну. Разом з тим, через війну, на процес прибуття іноземного робітника витрачається додатково багато часу, так, на приклад:

а) для видачі українських віз посольства України вимагають надання оригіналів дозволу на використання праці іноземців та трудового контракту; найшвидший спосіб передати зазначені документи — кур'єрська служба (DHL); у зв'язку із тим, що всі аеропорти України закриті через військові дії, документи доставляються кур'єрською службою із запізненням до 14 днів, оскільки вивозяться до Польщі вантажівками, а звідти розвозяться літаками;

б) через закриті аеропорти, іноземці потребують отримання транзитних віз третіх країн, щоб дістатись в Україну (це можуть бути транзитні візи Молдови – що мінімізує ризики нелегальної міграції або країн ЄС — що максимізує ризики нелегальної міграції). Отримання транзитних віз вимагає додаткового часу на розгляд справ (наприклад, посольства Молдови є лише у ряді країн, подання документів на транзитну візу можливе як особисто (що робить процес дорожчим), так і третьою особою по довіреності (що здешевлює процес, але вимагає також витрат часу на пересилання пакету оригіналів документів кур'єрською службою в дві сторони, а також на розгляд справи у посольстві Молдови);

в) для подання пакету документів на українську або транзитну візу потрібно заздалегідь записуватись у чергу, із зростанням кількості заявників терміни очікування у чергах зростають.

Всі зазначені вище фактори впливають на те, що іноземному робітнику встигнути у 90 денний термін прибути в Україну майже неможливо. Як наслідок, роботодавець повинен подавати документи на новий Дозвіл на використання праці іноземців і повторно сплачувати зазначені вище збори.

Згідно п.п. 5 пункту 5 Постанови Кабінету Міністрів України № 118 від 01.03.2017 р. "Про затвердження Правил оформлення віз для в'їзду в Україну і транзитного проїзду через її територію", консульською установою України перевіряється наявність достатнього фінансового забезпечення на період першої запланованої поїздки в Україну (наявності коштів у 20-кратному розмірі прожиткового мінімуму, встановленого в Україні на день їх в'їзду (наразі це близько $5.000)). З урахуванням

факту того, що іноземець планує працювати в Україні і заробляти кошти, такі підвищені вимоги до фінансового забезпечення подорожі відсікають тих людей, які дійсно мотивовані працювати і отримувати Українські зарплати.

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України №884 від 04.12.2013 р. "Про затвердження Порядку підтвердження достатнього фінансового забезпечення іноземців та осіб без громадянства для в'їзду в Україну, перебування на території України, транзитного проїзду через територію України і виїзду за її межі та визначення розміру такого забезпечення", при перетинанні іноземцями державного кордону України проводиться вибірковий контроль з метою визначення достатнього фінансового забезпечення іноземця (по факту зазначений контроль проводить у обов'язковому порядку). Даний контроль має на меті підтвердження іноземцем наявності коштів у 20-кратному розмірі прожиткового мінімуму, встановленого в Україні на день їх в'їзду (наразі це близько $5.000). З точки зору того, що іноземець планує працювати в Україні, забезпечувати себе і можливо власну родину, вимога мати зазначену вище суму є незрозумілою.

Окрім зазначених вище викликів, можна відмітити обов'язкове проведення співбесіди представників посольств України з заявниками на українські візи (без перекладачів) й потенційні відмови у видачі віз за багатьох причин. Наприклад, іноземець не достатньо добре розмовляє англійською і не зміг відповісти на всі запитання через те, що їх не зрозумів; сумніви посольства у тому, що підприємству дійсно потрібні некваліфіковані або низько кваліфіковані кадри (зокрема, вантажник, сортувальник тощо); використання у якості додаткового підґрунтя для відмови п. 8 частини першої ст. 14 Закону України "Про зайнятість населення" — додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню мають учасники бойових дій, зазначені у пп. 19–21 частини першої ст. 6 Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", а також формулювання, що стосуються "безпекових питань під час війни".

У випадку відмови в українській або транзитній візі, або якщо робітник не встигає приїхати в Україну у 90 денний термін, наприклад, якщо робітника не пускає Прикордонна служба України (з будь-яких причин), роботодавець втрачає кошти сплачені за Дозволи на використання праці іноземців.

Виходячи з об'єктивної потреби спрощення законодавчих перешкод на шляху прибуття іноземних працівників в Україну, бачимо необхідність у адаптації поточного законодавства до реалій сьогодення, а саме:

а) Внесення зміни у п.п. 2 п. 1 ст. 422 Закону України "Про зайнятість населення", які б дозволяли для отримання або продовження Дозволу на використання праці іноземців подавати копії паспортів іноземців без засвідчення в установленому порядку.

б) Внесення зміни у п. 4 статті 427 Закону України "Про зайнятість населення", які б дозволяли роботодавцю укласти з іноземцем трудовий договір (контракт) протягом дії Дозволу на використання праці іноземців, але не пізніш як за 21 день з дати перетину іноземцем державного кордону України.

в) Внесення зміни у п.п. 5 пункту 5 Постанови Кабінету Міністрів України № 118 від 01.03.2017 р. "Про затвердження Правил оформлення віз для в'їзду в Україну і транзитного проїзду через її територію", які б зменшували суму фінансового забезпечення для першої запланованої поїздки в Україну для іноземців, які мають українські робочі візи. З урахуванням ризиків, іноземець, який прагне працювати в Україні, повинен мати достатньо коштів, щоб дістатись до роботодавця, або повернутись назад у випадку, якщо прикордонна служба Молдови чи України з будь-яких причин відмовлять у перетині кордону. Для цього достатньо і половини коштів, які вимагаються

у якості підтвердження фінансового забезпечення (10-кратний розмір прожиткового мінімуму, встановленого в Україні на день їх в'їзду (наразі це близько $2.500)).

г) Внесення зміни у Постанову Кабінету Міністрів України № 884 від 04.12.2013 р. "Про затвердження Порядку підтвердження достатнього фінансового забезпечення іноземців та осіб без громадянства для в'їзду в Україну, перебування на території України, транзитного проїзду через територію України і виїзду за її межі та визначення розміру такого забезпечення", які б зменшували суму фінансового забезпечення для першої запланованої поїздки в Україну для іноземців, які мають українські робочі візи. Для цього достатньо і половини коштів, які вимагаються у якості підтвердження фінансового забезпечення (10-кратний розмір прожиткового мінімуму, встановленого в Україні на день їх в'їзду (наразі це близько $2.500)). До того ж, необхідно встановити чіткий перелік того, що саме мають право перевіряти представники Прикордонної служби, оскільки були випадки, коли іноземцям забороняли в'їжджати в Україну через те, що у них була відсутня зимова одежа.

Але окрім зазначених вище змін до поточного законодавства, необхідно напрацювати єдину державну політику щодо іноземних робітників, узгодження її безпекових аспектів та обов'язкове повідомлення консульських установ України з метою мінімізації вірогідності відмов у видачі українських віз з правом роботи. Окремої уваги необхідно приділити питанням обновлення міжурядових домовленості між Україною та Молдовою щодо безперешкодного пропуску іноземних робітників через територію Молдови. Оптимальним рішенням, яке б дозволило уникнути багатьох викликів, було б відкриття хоча б одного аеропорту в Україні, яким міг би стати аеропорт м. Ужгород або м. Львів.

Отже, в умовах війни й післявоєнного відродження країни, постає гостра потреба у кадрах. Зазначена проблема пов'язана із скороченням населення через економічні, природні чинники й масштабну міграцію. За таких умов залучення іноземних робітників може стати чи не єдиним можливим рішенням щодо забезпечення вітчизняного бізнесу працівниками. Серед країн, які могли б стати донорами робочої сили, варто розглядати у тому числі Бангладеш та Непал, де середній рівень заробітних плат менший за аналогічний показник в Україні, рівень безробіття відносно високий, й з точки зору безпекових питань вони не несуть загрозу. Однак на шляху залучення іноземців на роботу в Україну постають правові перешкоди, які мають бути переглянуті й усунені.

Джерела

1. Дослідження ринку праці України, 21.11.2024 р. : Європейська Бізнес Асоціація URL: https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/ (дата звернення: 29.04.2025).
2. *Сидоренко В., Горошкова Л.* Регіональні карти ринку праці: професії і кваліфікації : цифровий програмно-методичний комплекс, 2024. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743786/1/%D0%A0%D0%95%D0%93%D0%86%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%86%20%D0%9A%D0%90%D0%A0%D0%A2%D0%98%20%D0%A0%D0%98%D0%9D%D0%9A%D0%A3%20%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%A6%D0%86%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf (дата звернення: 29.04.2025).
3. *Зеленський В.* Інтерв'ю телеканалу ARD (Німеччина) 29.01.2024 р. URL: https://www.youtube.com/watch?v=S9yWVtAVQOI (дата звернення: 29.04.2025).
4. *Ramon Antonio Vargas.* Ukrainian children orphaned by war 'need a tremendous amount of help'. *The Guardian.* 2023. URL: https://www.theguardian.com/world/2023/feb/27/ukrainian-children-orphaned-by-war (дата звернення: 29.04.2025).

5. Deloitte Investing in Ukraine's Human Capital 2024 р. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/investing-in-ukraines-human-capital.pdf (дата звернення: 29.04.2025).
6. Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Аналітична записка. *Центр економічної стратегії*. 20.05.2025 р. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ukrayinski-bizhenczi-pislya-troh-rokiv-za-kordonom.pdf (дата звернення: 29.04.2025).
7. Інформація про результати роботи органів державної реєстрації актів цивільного стану у 2024 р. *Мінюст*. URL: https://minjust.gov.ua/actual-info/stat_info (дата звернення: 29.04.2025).
8. Список стран по средней заработной плате. *Wikipedia*. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD_%D0%BF%D0%BE_%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B9_%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B5 (дата звернення: 29.04.2025).
9. Средняя зарплата в Грузии. 15.03.2024 р. *Wise.com*. URL: https://wise.com/ru/blog/srednyaya-zarplata-v-gruzii (дата звернення: 29.04.2025).
10. Минимальная и средняя зарплата в Молдове. 31.08.2023 р. *Take-profill.org*. URL: take-profit.org/statistics/wages/moldova/ (дата звернення: 29.04.2025).
11. Середня зарплата у Китаї 2024: хто і скільки отримує. *Факти*. URL: https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20240812-serednya-zarplata-u-kytayi-2024-hto-i-skilky-otrymuye/ (дата звернення: 29.04.2025).
12. Уровень безработицы — список стран. *Trading Economics*. URL: https://ru.tradingeconomics.com/country-list/unemployment-rate (дата звернення: 29.04.2025).
13. Про зайнятість населення : Закон України від 04.07.2013 № 5067-VI. Дата оновлення: 02.05.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 04.05.2025).
14. Про порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами України : Наказ Міністерства юстиції України від 22.02.2012 № 296/5. Дата оновлення: 09.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0282-12#Text (дата звернення: 04.05.2025).
15. Про затвердження Правил оформлення віз для в'їзду в Україну і транзитного проїзду через її територію : Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 01.03.2017 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2017-%D0%BF#Text Дата оновлення: (дата звернення: 04.05.2025).
16. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. Дата оновлення: 02.05.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 04.05.2025).

Н. О. БЕЛОЗЬОРОВА
канд. пед. наук, доц., ХНПУ імені Г. С. Сковороди
https://orcid.org/0000-0002-9885-4092

Н. В. ХАРИТЮК
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти 1 року навчання факультету початкового навчання ХНПУ імені Г. С. Сковороди

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ЕЛЕКТРОННИХ ОСВІТНІХ РЕСУРСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ УЧНІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ

У сучасному світі спостерігається інтенсивний розвиток інформаційних технологій та постійне збільшення обсягів доступної інформації для кожного користувача мережі Інтернет. Освіта не є винятком із цього процесу. Застосування електронних навчальних ресурсів поступово набуває широкого поширення й стає важливим інструментом освітнього процесу на всіх його рівнях, зокрема й у початковій школі. Для України, яка проходить етап реформування освітньої галузі через реалізацію Концепції Нової української школи (НУШ), актуальність дослідження особливостей використання інтерактивних електронних ресурсів як засобу розвитку креативного мислення молодших школярів є надзвичайно важливою як у національному, так й в міжнародному контексті.

До проблеми розвитку креативного мислення у початковій школі зверталися такі науковці, як Н. М. Бех, яка зробила значний внесок у формування підходів до використання цифрових освітніх ресурсів зробила та акцентує увагу на гуманістичній парадигмі навчання в умовах цифрового суспільства [1]. М. В. Кизим досліджував роль цифрових технологій у розвитку пізнавальної активності та креативності молодших школярів [3]. Л. М. Лузіна вивчала розвиток креативного мислення в умовах ігрового навчання [4]. О. Я. Савченко розглядала методичні аспекти розвитку творчого потенціалу учнів на уроках української мови та літературного читання [6].

Новизна даного дослідження полягає в розгляді особливостей використання інтерактивних електронних ресурсів саме в контексті розвитку креативного мислення учнів початкових класів у межах реалізації НУШ, а також інструментів ефективного застосування інтерактивних освітніх електронних ресурсів на уроках у початковій школі.

Креативне мислення у молодших школярів проявляється у здатності до генерації нових ідей, гнучкості мислення, вмінні бачити проблему під новим кутом. На думку О. Я. Савченко, розвиток креативності у початковій школі можливий лише за умов варіативності методик та інтеграції міжпредметного змісту [6]. Одним із ефективних засобів реалізації таких умов є інтерактивні електронні ресурси: інтерактивні вправи, відеоанімації, симуляції, віртуальні лабораторії, навчальні ігри.

Електронні освітні ресурси (ЕОР) — це спеціалізовані цифрові платформи, програми та інші технологічні засоби, розроблені з метою організації освітнього процесу та підвищення рівня освітньої підготовки здобувачів освіти. Поняття електронні освітні ресурси охоплює навчальні та інформаційно-довідкові матеріали, подані у

різних формах: текстовому, графічному, числовому, звуковому, відео тощо. Вони являють собою логічно структуровані блоки навчально-методичного контенту, які розміщуються на цифрових носіях або у віртуальних середовищах (інтернет-мережах) та використовуються за допомогою електронних пристроїв в дидактичних цілях [5]. До складу таких ресурсів можуть входити інтерактивні вправи, відеоуроки, тести та інші засоби для полегшення та активізації процесу засвоєння знань.

Дослідження М. В. Кизима засвідчує, що використання таких ресурсів, як LearningApps, ClassDojo, BookWidgets, сприяє розвитку фантазії, здатності до імпровізації, трансформації отриманої інформації в новий продукт [3]. Наприклад, при вивченні української мови в 2 класі вчителі можуть застосовувати вправи типу "закінчи казку", де дитина самостійно творить завершення історії. За даними досліджень Л. М. Лузіної, креативність формується тоді, коли в навчанні створюється простір для експериментування, коли дитина має змогу пробувати, помилятися і заново будувати знання [4]. Саме це забезпечують електронні ресурси, що дають миттєвий зворотний зв'язок, дозволяють учневі самостійно обирати траєкторію виконання завдання, використовувати мультимодальну інформацію (текст, зображення, звук, анімацію). На уроках "я досліджую світ" вчитель може застосувати інтерактивну онлайн гру-симуляцію з дослідження станів води, де учень змінює параметри й прогнозує наслідки — це стимулює не тільки пізнавальний інтерес, а й творче мислення.

Застосування електронних освітніх ресурсів у початковій школі має низку особливостей використання, оскільки учні цієї вікової категорії потребують цілеспрямованого підходу до організації навчання. По-перше, електронні навчальні матеріали мають бути адаптовані відповідно до вікових, психологічних та когнітивних особливостей молодших школярів. Контент повинен бути доступним, зрозумілим, логічно структурованим й привабливим для учнів. По-друге, ефективне впровадження електронних засобів навчання потребує гармонійного поєднання цифрових інструментів з традиційними методами, такими як фронтальне навчання, групова робота, ігрові та практичні види діяльності [2]. По-третє, важливо враховувати обсяг поданого матеріалу аби уникнути когнітивного перенавантаження учнів. Невдало підібрані або надто складні ресурси можуть спричинити втому, втрату інтересу до навчання та пониження навчальної мотивації. По-четверте, необхідно впроваджувати системи оцінювання, що враховують успішність виконання завдань за допомогою ЕОР, а також сприяють формуванню навичок самооцінювання, саморефлексії та відповідальності за результат власної навчальної діяльності.

У практиці НУШ дедалі частіше застосовуються такі приклади: створення цифрових історій (digital storytelling) — учні у 3–4 класах створюють мультимедійні оповідання на основі власного досвіду, що поєднує елементи письма, дизайну, усного мовлення та технічної реалізації; використання Padlet чи Mentimeter для колективного мозкового штурму; Google Jamboard для візуалізації ідей та створення ментальних карт тощо.

Таким чином, застосування електронних освітніх ресурсів у початковій школі відкриває нові можливості для підвищення ефективності навчання. Проте їх використання потребує врахування вікових особливостей молодших школярів, а також ретельного педагогічного супроводу навчального процесу. Важливо забезпечити індивідуалізацію навчання, орієнтуючись на потреби, здібності та темп засвоєння знань кожного учня. Інтерактивні електронні ресурси виступають не лише технічним інструментом, а й дидактичним засобом розвитку креативного мислення учнів початкових класів. Їх ефективність визначається не самою наявністю цифрових засобів, а педагогічно обґрунтованим їх використанням у структурі уроку, що відпові-

дає віковим та пізнавальним особливостям учнів. Розвиток креативного мислення через цифрові інструменти вимагає підготовки вчителя як фасилітатора творчості, здатного адаптувати цифрові ресурси до навчального змісту і створити гуманістичне, підтримувальне освітнє середовище. Комплексне впровадження електронних освітніх ресурсів в освіту сприяє формуванню ключових компетентностей учнів та підготовці їх до викликів інформаційного суспільства.

Джерела

1. *Бех Н. М.* Ціннісні орієнтири у формуванні особистості в цифровому освітньому просторі. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2021. № 1 (75). С. 12–17.
2. *Білоусова Л. І., Олефіренко Н. В.* Модель підготовки майбутнього вчителя початкової школи до проектування дидактичних електронних ресурсів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2016. № 6 (56). С. 151–163. URL: https://doi.org/10.33407/itlt.v56i6.1511
3. *Кизим М. В.* Інформаційно-комунікаційні технології у формуванні пізнавальної активності учнів. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 25. С. 63–68.
4. *Лузіна Л. М.* Креативне мислення молодших школярів у контексті діяльнісного підходу. *Педагогічний альманах*. 2022. № 3. С. 54–59.
5. Положення про електронно-освітні ресурси. URL: https://zakon4.rada.gov.ua/ laws/show/z1695-12
6. *Савченко О. Я.* Диференціація навчання в початковій школі: навч.-метод. посіб. К. : Освіта, 2018. 128 с.

Н. О. БЕЛОЗЬОРОВА
канд. пед. наук, доц., ХНПУ імені Г. С. Сковороди
https://orcid.org/0000-0002-9885-4092

Є. О. АНДРЮЩЕНКО
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти 1 року навчання факультету початкового навчання ХНПУ імені Г. С. Сковороди

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІЗНАВАЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ У МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ ЗАСОБАМИ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ НА УРОКАХ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ

У XXI столітті пізнавальний інтерес виступає однією з провідних умов розвитку особистості молодшого школяра. В умовах воєнного стану та глобальних трансформацій, спричинених інформаційною перенасиченістю, цифровізацією та змінами освітнього середовища, питання формування та розвитку пізнавального інтересу дітей молодшого шкільного віку набуває особливої значущості. Українська мова як предмет має потенціал не лише для мовленнєвого, а й для особистісного розвитку дитини, адже вивчення мови — це процес пізнання культури, історії, мислення народу.

Питання розвитку пізнавального інтересу в початковій школі розглядали такі науковці як, К. Л. Крутій аналізувала ролі ігор у розвитку пізнавального інтересу дітей молодшого шкільного віку [4]. О. А. Левченко Оксана Анатоліївна обґрунтовувала

використання інтерактивних методів на уроках української мови для стимулювання інтересу до навчання [5]. О. І. Пометун Олена Іванівна досліджувала інтерактивні технології навчання як засіб активізації пізнавальної діяльності молодших школярів [7]. О. В. Тарасов, який розглядав психолого-педагогічні умови формування пізнавального інтересу в учнів початкових класів [8]. Дані дослідження підтверджують, що пізнавальний інтерес є внутрішньою мотивацією до активного засвоєння знань, та його формування вимагає активного залучення учнів до процесу навчання через відповідні педагогічні методики.

Новизна даного дослідження полягає в з'ясуванні сучасного стану розвитку пізнавального інтересу у молодших школярів засобами інтерактивних технологій на уроках української мови.

Термін "інтерактивФ походить від англійського слова interact, яке складається з частин *inter* — "взаємний" та *act* — "діяти", тобто означає "взаємодіяти" [2]. У педагогічному контексті інтерактивність трактується як здатність до активної взаємодії та діалогу між усіма учасниками освітнього процесу.

Інтерактивні технології навчання — це сукупність методик, спрямованих на розвиток пізнавального інтересу учнів через створення комфортного освітнього середовища, що базується на принципі успішного досвіду. Їхня сутність полягає в організації навчального процесу як постійної, динамічної, осмисленої взаємодії між учнями та вчителем [1, с. 24]. Така взаємодія ґрунтується на паритетних (рівноправних) засадах співпраці, спільному аналізі, осмисленні завдань та результатів діяльності. У цьому процесі вчитель виступає не лише як джерело знань, а як наставник та фасилітатор, що сприяє активному залученню кожного учня до пізнавальної діяльності. Теоретичні та практичні засади інтерактивного навчання мають глибоке підґрунтя в педагогічних ідеях Ш. О. Амонашвілі, С. О. Ільїна В. О. Сухомлинського, В. Ф. Шаталова, та інших видатних українських і зарубіжних педагогів.

Інтерактивні методи стимулюють інтерес до навчання, збагачують змістовний аспект уроку, роблять засвоєння матеріалу гнучкішим та доступнішим, сприяють активному розвитку комунікативних умінь, формують повагу до чужої думки та сприяють виробленню власної позиції. Крім того, інтерактивне навчання передбачає створення соціальних ситуацій, у яких діти можуть розширювати життєвий досвід, навчатися співпраці, розв'язувати конфлікти, аргументувати свою думку, знаходити компроміси, ініціювати проєкти та виконувати завдання самостійно [6].

Використання інтерактивних підходів вимагає створення сприятливих психолого-педагогічних умов, які забезпечують ефективну взаємодію між учителем та учнем. Основна мета цього полягає у формуванні позитивного психологічного клімату в класі, підтриманні атмосфери довіри та поваги, створенні ситуацій, що дозволяють кожному учневі відчути себе успішним, здатним до пізнання та самореалізації. Усе це суттєво підвищує навчальну мотивацію учнів початкової школи та сприяє становленню їх як активних суб'єктів навчального процесу.

Інтерактивні технології навчання можуть бути класифіковані з урахуванням мети уроку, його структурних етапів та форм організації навчальної діяльності учнів. До основних типів інтерактивних технологій, що широко використовуються в початковій школі, належать: кооперативне навчання (організація навчання у малих групах на засадах співпраці); колективно-групова форма навчальної взаємодії (спільне вирішення завдань, обмін думками в парах і групах); ситуативне моделювання (створення навчальних ситуацій, наближених до реального життя); дискусійні форми роботи (діалог, обговорення, обмін позиціями, аргументація власної думки) [3, с. 11]. Вибір відповідного виду інтерактивної технології зумовлюється, передусім,

віковими та психологічними особливостями молодших школярів, а також освітніми цілями, поставленими на конкретному уроці.

Інтерактивні технології навчання у практиці НУШ реалізуються як спосіб побудови уроку, де дитина є активним учасником пізнавального процесу, а не пасивним слухачем. Згідно з дослідженням О. І. Пометун [7], застосування інтерактивних методів, таких як "Мозковий штурм", "Акваріум", "Гронування", "Коло ідей", підвищує інтерес до теми, формує навички аналізу, порівняння, синтезу.

На уроках української мови ефективним виявляється використання інтерактивних карт знань, кластерів, інтерв'ю персонажів тексту, мовних ігор та роботи в парах чи групах. Наприклад, при вивченні теми "Іменник" у 2 класі учителька використовує вправу "Іменникове кафе": діти розігрують сценки, де "замовляють" слова-іменники з певними ознаками (рід, число). Цей прийом сприяє не лише кращому запам'ятовуванню, а й активізує мовленнєву діяльність та інтерес до теми [5].

У практиці викладання української мови у 3–4 класах доцільно використовувати технологію "Кейс-урок", де учні аналізують мовні ситуації, шукають мовні помилки в текстах, пропонують варіанти їх виправлення. Це дозволяє дітям почувати себе дослідниками мови, формує почуття відповідальності за висловлювання.

Важливим чинником є також емоційне середовище, яке створює вчитель: доброзичлива атмосфера, добір цікавих тем, творчих завдань і рефлексійних вправ (наприклад, "Смайлик уроку", "Мовний щоденник"). Усе це сприяє формуванню не лише знань, а й стійкого інтересу до української мови як інструменту самовираження.

Отже, сучасна педагогічна практика в умовах Нової української школи засвідчує ефективність використання інтерактивних технологій для розвитку пізнавального інтересу молодших школярів на уроках української мови. Впровадження методик, що орієнтовані на активну участь дитини, створення партнерської взаємодії на уроці та підтримка емоційно-позитивного середовища є ключовими умовами досягнення результатів. Педагог, який володіє інтерактивними технологіями, здатний не лише навчати, а й надихати дитину на пізнання, формуючи в неї ціннісне ставлення до рідної мови.

Джерела

1. *Біда О.* Структура і методика інтерактивного уроку. *Початкова школа.* 2007. № 7. С. 23–26.
2. *Кавка Г.* Використання інтерактивних технлогій на уроках. *Слово педагога.* К: 2006. № 3. С. 6.
3. *Комар О.* Інтерактивні технології — технології співпраці. *Початкова школа.* 2005. № 2. С. 10–12.
4. *Крутій К. Л.* Формування пізнавального інтересу учнів початкових класів у процесі навчально-ігрової діяльності. *Початкова школа.* 2019. № 3. С. 5–8.
5. *Левченко О. А.* Інтерактивні методи навчання української мови в початковій школі: навч.-метод. посіб. Харків : Основа, 2021. 112 с.
6. *Пашко Н.* Формування пізнавального інтересу молодших школярів у процесі навчання як психолого-педагогічна проблема. 2019. URL: https://lib.iitta.gov.ua/715672/1/Pashko_19_DTiP_Konf.pdf (Дата звернення 02.05.2025 р.)
7. *Пометун О. І.* Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід. Київ : А.С.К., 2015. 256 с.
8. *Тарасов О. В.* Пізнавальний інтерес молодших школярів: теоретико-методичний аспект : монографія. Київ : Освіта України, 2016. 192 с.

Н. О. БЕЛОЗЬОРОВА
канд. пед. наук, доц., ХНПУ імені Г. С. Сковороди
https://orcid.org/0000-0002-9885-4092

Д. С. ШАПОВАЛОВА
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти 1 року навчання
факультету початкового навчання ХНПУ імені Г. С. Сковороди
УДК 373.3:37.036

СКАРБНИЧКА СУЧАСНИХ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ ТА ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОЗАУРОЧНОЇ РОБОТИ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ

В сучасних умовах розвитку української освіти позаурочна робота з молодшими школярами набуває особливого значення. Вона виступає не лише засобом урізноманітнення освітнього процесу, а й інструментом виховання особистості молодшого школяра, здатного до співпраці, самостійного мислення та творчого самовираження. Звертаючи увагу на глобальні виклики XXI століття — диджиталізацію, переосмислення цінностей, психологічну вразливість учнів — виникає потреба в оновленні змісту та форм позаурочної діяльності, так як позаурочна діяльність розглядається як необхідна складова розвитку ключових компетентностей учнів початкової школи.

Проблемою позаурочної діяльності займалися чимало науковців: Н. В. Гавриш досліджувала інтеграцію народознавчого компоненту у позакласну роботу як засіб формування національної ідентичності [1]; Н. М. Демченко аналізувала ефективність ігрових форм взаємодії в позаурочний час [3]; Л. Д. Ковальчук акцентувала увагу на емоційно-ціннісному аспекті організації дитячого дозвілля [4]; Т. О. Шкваріна досліджувала виховний потенціал позаурочної роботи в умовах НУШ [7].

Новизна нашого дослідження полягає у систематизації сучасних ефективних форм та методів організації позаурочної роботи з учнями молодшого шкільного віку в контексті реалізації завдань Нової української школи.

Організація позаурочної роботи молодших школярів традиційно посідає особливе місце у професійній діяльності вчителя початкових класів. Вона розглядається як один із ключових чинників цілісного розвитку особистості молодшого школяра. Взаємодія з учнями поза межами навчального процесу, у невимушеній та творчій атмосфері, сприяє формуванню моральних якостей, розвитку емоційної сфери, соціальної активності та закріпленню позитивної мотивації до навчання й життя в колективі. Згідно з Концепцією НУШ, позаурочна робота спрямована на розвиток ключових компетентностей, зокрема ініціативності, комунікабельності, критичного мислення, екологічної та емоційної грамотності [5]. Головною умовою ефективної позаурочної роботи є добровільність участі, опора на інтереси молодших школярів, підтримка їх ініціативи, створення емоційно комфортного безпечного середовища, а також партнерська взаємодія з батьками та спеціалістами позашкілля.

У науковій літературі та педагогічному середовищі використовуються різні терміни для позначення освітньої активності, що відбувається поза межами навчального процесу. Зокрема, це такі поняття, як “позакласна”, “позанавчальна”, “позашкільна”,

“позаурочна”. У “Педагогічному словнику” термін “позакласна робота” розглядається як складова частина освітнього процесу, що виступає формою організації дозвілля учнів. Її проведення передбачає активну участь дитячого самоврядування за підтримки та педагогічного супроводу з боку вчителів. Згідно з тлумаченням Українського педагогічного словника, “позаурочний час” розглядається як період, вільний від основних занять чи уроків. На думку деяких дослідників, доцільно розрізняти позакласну й позашкільну діяльність: перша здійснюється у межах закладу освіти з ініціативи педагогічного колективу, тоді як друга охоплює діяльність спеціалізованих установ (палаців творчості, гуртків, спортивних секцій тощо) за межами школи [2, с. 351].

У нормативно-правових документах та фахових джерелах терміни “позакласна” та “позаурочна” робота зазвичай вживаються як синоніми, хоча в окремих контекстах мають специфічні значення. Так, позаурочна робота у контексті початкової школи розуміється як спільна діяльність вчителів, учнів та батьків, яка організовується у вільний від уроків час й ґрунтується на принципах партнерства та добровільної участі. Вона спрямована на розвиток особистості учня, розширення й поглиблення набутих знань та вмінь, формування навчальної самостійності, розвиток індивідуальних здібностей, а також на задоволення пізнавальних інтересів й соціальних потреб молодших школярів.

Форми організації позаурочної діяльності охоплюють різноманітні способи структурування та проведення виховного процесу поза межами основного навчального часу, відображаючи змістово-композиційну побудову виховних заходів. У той час, як під формами позаурочної роботи науковці розуміють типи учнівських об’єднань, моделі співпраці між вчителями та учнями для реалізації змістовної, виховної та пізнавальної діяльності у позаурочний час. Вони також включають проведення конкретних тематичних акцій, заходів та ініціатив, орієнтованих як на широке коло здобувачів освіти, так й на окремі цільові групи молодших школярів. Найбільш ефективними вважаються такі форми організації позаурочної роботи в початковій школі, як гуртки, соціальні та екологічні проєкти, квести, майстер-класи, рольові ігри, театралізовані вистави (інсценізації літературних творів, ляльковий, аматорський сценічний, тіньовий за екраном театр, мініатюрний пальчиковий), клуби за інтересами, волонтерські ініціативи, тематичні тижні тощо. Серед найпоширеніших та водночас ефективних форм організації позаурочної роботи з молодшими школярами вирізняються різноманітні види ігрової активності (зокрема, дидактичні, ситуаційно-рольові, сюжетно-рольові та драматизовані ігри, тематичні заочні мандрівки та ігрові вправи), створення колажів, колективних творчих справ, проведення святкових ранків, тематичних урочистостей тощо. До більш творчих форм належать усні журнали, спільні добрі справи, участь у конкурсах, створення моделей, вистави учнівських робіт (зокрема моделей, малюнків, поробок) тощо. Не менш цікавими є культурно-естетичні та емоційно насичені форми: “хвилинки мистецтва”, години милування природою, спортивні змагання та естафети. Велику виховну цінність має участь у проєктах, пов’язаних з доглядом за кімнатними рослинами та домашніми тваринами, участь у гуртках творчого спрямування. Усі ці форми активізують пізнавальну діяльність, стимулюють мотивацію до самопізнання та сприяють соціалізації молодших школярів.

Методи, які використовуються у позаурочній роботі, переважно повинні бути інтерактивними, емоційно забарвленими, спрямованими на розвиток життєвих навичок. Наприклад, метод “портфоліо добрих справ” допомагає молодшим школярам усвідомити значення власної активності; метод проєктів сприяє глибшому занурен-

ню в соціально значущу тему; ігрове моделювання дозволяє відпрацювати стратегії поведінки в умовах вибору або конфлікту [1; 4].

Отже, сучасна позаурочна робота у початковій школі є потужним засобом формування особистості, здатної до творчої самореалізації, критичного мислення, відповідального ставлення до себе та суспільства. Застосування інтерактивних, гуманістично орієнтованих форм та методів дозволяє ефективно реалізовувати виховну складову освіти, сприяє розвитку мотивації до пізнання, формує позитивну Я-концепцію особистості молодшого школяра. Систематизація ефективних форм та методів є важливим кроком до вдосконалення змісту сучасної освіти в умовах глобальних трансформацій.

Джерела

1. *Гавриш Н. В.* Народознавчий компонент у вихованні молодших школярів: традиції та інновації. К. : Педагогічна думка, 2019. 132 с.
2. *Гончаренко С. У.* Український педагогічний словник. К. : Либідь, 1997. 421 с.]
3. *Демченко Н. М.* Ігрові технології у вихованні молодших школярів у позаурочний час. *Педагогіка і психологія.* 2021. № 3. С. 45–49.
4. *Ковальчук Л. Д.* Емоційне виховання молодших школярів: теорія і практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 148 с.
5. Концепція Нової української школи. *Міністерство освіти і науки України.* URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola/nush-compressed.pdf
6. *Савченко О. Я.* Педагогіка початкової школи: теорія і практика : навч. посіб. К. : Генеза, 2019. 320 с.
7. *Шкваріна Т. О.* Позаурочна діяльність як засіб формування ціннісних орієнтацій молодших школярів. Хмельницький : ХГПА, 2020. 156 с.

Н. О. БЕЛОЗЬОРОВА

канд. пед. наук, доц., ХНПУ імені Г. С. Сковороди
https://orcid.org/0000-0002-9885-4092

К. Р. КОШИРОВА

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти 1 року навчання факультету початкового навчання ХНПУ імені Г. С. Сковороди

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ УЧНІВ МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ

У XXI столітті світ переживає масштабні соціальні, культурні, економічні трансформації, що зумовлюють необхідність переосмислення ціннісних орієнтирів у вихованні особистості. Одним із ключових чинників адаптації особистості до нових умов життя є розвиток емоційного інтелекту — здатності розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції та емоції інших людей. В умовах воєнного стану в Україні, емоційна саморегуляція та психологічна стійкість стають критично важливими для

учнів початкової школи, які є найбільш вразливою категорією освітнього процесу. У міжнародному вимірі важливість емоційного інтелекту визнана однією з ключових компетентностей XXI століття (OECD, CASEL), що зумовлює потребу інтеграції його розвитку у зміст освіти, зокрема й початкової.

Проблематика емоційного інтелекту в вітчизняній педагогіці розглядається в роботах низки дослідників. Зокрема, С. М. Лисенкова аналізує психологічні основи розвитку емоційного інтелекту у дітей молодшого шкільного віку та підкреслює роль педагогічної взаємодії у формуванні навичок емоційної саморегуляції [4]. О. С. Білоус зосереджується на методиках розвитку емоційного інтелекту через ігрові практики, підкреслюючи значення рольової гри як способу формування емпатії [1]. Н. В. Кондратюк досліджує взаємозв'язок між емоційним інтелектом та академічною успішністю молодших школярів, доводячи, що високий рівень емоційної компетентності сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу [3]. Отже, дослідження українських науковців, зокрема С. М. Лисенкової [4], О. С. Білоус [1], Н. В. Кондратюк [3], свідчать про важливість цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту в освітньому середовищі початкової школи.

Новизна нашого дослідження полягає в висвітленні ефективних шляхів розвитку емоційного інтелекту учнів молодшого шкільного віку на основі сучасних українських досліджень та освітніх практик.

У межах Концепції НУШ емоційний інтелект розглядається як наскрізна ключова компетентність. Особливості цього процесу у молодшому шкільному віці потребують урахування специфічних вікових, психоемоційних та педагогічних особливостей. Серед особливості розвитку емоційного інтелекту учнів молодшого шкільного віку можемо виділити наступні: 1) Вікова сензитивність до емоційного навчання. Саме молодший шкільний вік (6–10 років) є сенситивним періодом для формування емоційної сфери. У цей час активно розвиваються базові емоційні реакції, формується здатність до співпереживання та рефлексії. Як зазначає С. М. Лисенкова, саме у цей період діти мають найбільшу відкритість до засвоєння соціально-емоційних навичок [4, с. 73]. 2) Потреба у вербалізації емоцій. Молодші школярі часто не вміють точно описати, що вони відчувають. Використання "емоційних словничків", "щоденників настрою", карток з емоціями сприяє розширенню емоційної лексики [1, с. 95]. 3) Потреба у формуванні навичок емоційної саморегуляції. Через імпульсивність поведінки учні потребують підтримки в оволодінні техніками самоконтролю: глибоке дихання, "емоційний світлофор", "рахунок до 10" тощо. У програмі "Я досліджую світ" містяться вправи для формування таких навичок [2]. 4) Схильність до наслідування дорослих. Учні початкової школи моделюють свою емоційну поведінку, спостерігаючи за педагогами та батьками. Тому емоційна культура вчителя є прикладом для наслідування [4, с. 84]. 5) Використання гри як провідного виду діяльності. Гра дозволяє дитині прожити емоції у безпечному форматі. Рольові ігри, казкотерапія, драматизації сприяють розвитку емпатії та емоційного розуміння [5, с. 123]. 6) Створення безпечного емоційного середовища. У класах НУШ педагоги створюють атмосферу довіри, без осуду. Система "ранкових зустрічей" або "емоційних кіл" підтримує дітей емоційно, дозволяючи їм вільно висловлювати свої почуття [2]. 7) Інтеграція емоційного розвитку в усі навчальні предмети. На уроках літературного читання аналізуються емоції героїв, на математиці — використовується "емоційне кодування" складності завдань. Такі міжпредметні практики розширюють емоційну свідомість дітей [3, с. 105]. 8) Формування соціальних навичок через емоційний інтелект. Робота в парах та групах, розігрування ситуацій, обговорення етичних дилем допомагають розвивати як емоційний інтелект, так й навички комунікації

[1, с. 98]. 9) Врахування індивідуального емоційного стилю. Педагог має адаптувати методики відповідно до темпераменту дитини: інтровертам — більше індивідуальних завдань, екстравертам — соціально-ігрових практик [4, с. 110]. Отже, розвиток емоційного інтелекту молодших школярів вимагає системного, міжпредметного та гуманістичного підходу, де педагог є емоційним наставником і фасилітатором, а кожна дитина — активним учасником власного емоційного становлення. Наприклад, за програмою інтегрованого курсу "Я досліджую світ" передбачено ознайомлення молодших школярів з базовими емоціями, їх зовнішніми проявами, способами вираження та регуляції [2]. В освітній практиці вчителі використовують такі методики, як "емоційні термометри", "щоденники емоцій", "вправа шкарпетки емоцій" для розвитку емоційної обізнаності.

На основі аналізу сучасних українських досліджень [1–5] та кращих практик вчителів НУШ виділено наступні ефективні шляхи розвитку емоційного інтелекту молодших школярів: 1) Інтеграція соціально-емоційного навчання в усі предмети та освітні ситуації. Дослідження Н. В. Кондратюк [3] підтверджують, що міжпредметне впровадження практик емоційного навчання (на уроках "Я досліджую світ", літературного читання, образотворчого мистецтва тощо) сприяє закріпленню емоційних понять у свідомості учнів. Так, на уроці читання учні аналізують емоції героїв та зіставляють їх із власними; у математиці — позначають колір настрою в таблицях самоперевірки; у творчих завданнях — створюють "настрій малюнка" або "кольорову хмару емоцій". 2) Використання ранкових зустрічей як платформи для емоційної рефлексії. Згідно програми НУШ, ранкова зустріч є структурованою педагогічною практикою, що дозволяє: "прожити" емоційний стан дитини через ритуали привітання; ділитися емоціями в безпечному колі ("Як ти себе сьогодні почуваєш?"); опрацювати життєві ситуації за допомогою коротких етичних історій. Цю практику активно впроваджують вчителі, зокрема у школах Київської, Львівської та Харківської областей [2; 5]. Прикладом успішної практики є досвід учителів з Харківщини, які в умовах дистанційного та змішаного навчання впроваджували щоденні емоційні кола (ранкові зустрічі), під час яких учні ділилися своїм емоційним станом, а вчитель допомагав у їхній вербалізації. Використання технік ненасильницької комунікації (за М. Розенбергом) як частини інтерактивного навчання також сприяє розвитку емпатії та навичок управління емоціями. 3) Ігрові та театральні методи як інструмент емоційного моделювання. О. С. Білоус [1] обґрунтовує ефективність рольових ігор, театралізацій, казкотерапії для розвитку емпатії та розпізнавання емоцій. У класах НУШ використовуються: гра "Емоційне дзеркало" (повторення емоційних мімік); драматизація казки з обговоренням вчинків персонажів; "коробка емоцій" з предметами для інсценізації емоційних станів. Такі ігри забезпечують проживання й усвідомлення емоцій у доступній, безпечній формі. 4) Робота з "емоційним словником" та картками емоцій Формування емоційного словника передбачає: ознайомлення з назвами емоцій (радість, страх, сум, подив тощо); диференціацію за інтенсивністю (злість – гнів – лють); визначення тілесних проявів (напр., "у мене стиснуті кулаки — значить, я злюсь"). Також використовуються картки з зображенням емоцій, "емоційні термометри", шкали настрою, які діти позначають щодня [4, с. 76]. 5) Застосування артпедагогіки та елементів арттерапії. Дослідження Т. В. Іванової доводить, що інтеграція елементів арт-терапії (малювання емоцій, ліплення настрою, казкотерапія) у навчальні заняття значно підвищує рівень емоційної саморефлексії молодших школярів [5]. У педагогічному процесі також застосовуються методи групової взаємодії, зокрема кооперативного навчання, що передбачають вирішення морально-емоційних дилем, аналіз ситуацій вибору та побудову власних стратегій

поведінки. Це не лише підвищує рівень емоційного інтелекту, а й розвиває соціальну компетентність.

Отже, розвиток емоційного інтелекту молодших школярів в умовах глобальних викликів є одним із пріоритетних завдань сучасної української школи. Успішна реалізація цього завдання можлива за умови системного підходу, інтеграції соціально-емоційного навчання у всі сфери освітнього процесу, використання практик, що формують емоційну чутливість, емпатію, навички емоційної саморегуляції. Українські дослідники закладають потужне наукове підґрунтя для подальшого розвитку цієї сфери, а освітяни НУШ активно впроваджують ефективні методики в практику. Емоційно грамотна особистість здатна бути адаптивною, стресостійкою, гуманною, що є критично важливим для формування соціально відповідального громадянина в умовах сучасності.

Джерела

1. *Білоус О. С.* Емоційний інтелект як складова емоційно-ціннісної сфери особистості молодшого школяра. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2019. Т. XVI. Вип. 6. С. 93–99.
2. Державний стандарт початкової освіти. Затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 р. № 87. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-п
3. *Кондратюк Н. В.* Взаємозв'язок емоційного інтелекту та навчальної успішності учнів початкової школи. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2021. № 76. С. 102–109.
4. *Лисенкова С. М.* Розвиток емоційного інтелекту учнів початкової школи: теоретико-методичний аспект : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2020. 256 с.
5. *Іванова Т. В.* Арт-терапія у початковій школі як засіб розвитку емоційного інтелекту. *Теоретичні та прикладні проблеми психології*. 2020. № 2 (48). С. 120–127.

Н. І. ХОЛЯВКО
д-р екон. наук, проф. НУ "Чернігівська політехніка"
orcid: https://orcid.org/0000-0003-2951-7233

А. Г. САМОЙЛОВИЧ
PhD, науковий співробітник. НУ "Чернігівська політехніка"
orcid: https://orcid.org/0000-0002-1235-1882

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СТАЛОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну призвело до значних втрат у системі вищої освіти. Частина закладів вищої освіти була вимушена релокуватися до інших регіонів України, а прикордонні та прифронтові університети з міркувань безпеки перейшли на змінені формати навчання. Крім того, українські університети зазнали суттєвих пошкоджень унаслідок бойових дій — було зруйновано навчальні корпуси, аудиторії, наукові лабораторії, елементи інноваційної інфраструктури тощо. У зв'язку з цим актуалізувалося питання формування візії повоєнного відновлення закладів вищої освіти України. У ході дослідження висуну-

то гіпотезу, що концепція сталого розвитку має стати основою такого відновлення, а сучасні цифрові технології — важливим інструментом його реалізації.

Ключовими напрямами застосування цифрових технологій для сприяння сталому повоєнному відновленню українських університетів, на нашу думку, є:

• *удосконалення освітнього процесу* (штучний інтелект сприяє персоналізації досвіду навчання, створенню адаптивних навчальних програм, автоматизації рутинних адміністративних завдань, поліпшенню підтримки здобувачів вищої освіти, які через воєнні ризики були релоковані в інші регіони чи країни; хмарні технології дозволяють створювати гнучкі платформи для зберігання й обробки великих обсягів даних без значних капітальних інвестицій у технічне забезпечення, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та/або їх переорієнтації на повоєнну відбудову; блокчейн-технології сприяють оптимізації процесів реєстрації та захисту авторських прав на винаходи, забезпечують захист та перевірку освітніх документів, у тому числі отриманих студентами-мігрантами за кордоном; інтернет речей забезпечує моніторинг присутності через автоматизовані системи реєстрації здобувачів і науково-педагогічних працівників з урахуванням формату їх участі в освітньому процесі);

• *модернізація інфраструктури* (інтернет речей забезпечує ефективне управління інфраструктурою закладів вищої освіти, що сприяє економії ресурсів через автоматизований моніторинг їх використання, створенню комфортних умов для навчання і досліджень задля стимулювання повернення релокованих студентів і науково-педагогічних працівників);

• *забезпечення фінансової стабільності* (цифрові технології дозволяють знижувати витрати на адміністрування, оптимізувати використання ресурсів та знаходити нові джерела фінансування через спеціалізовані цифрові платформи для грантів або краудфандинг — додатково залучені фінансові ресурси можуть бути спрямовані на цілі повоєнного сталого розвитку закладів вищої освіти);

• *підвищення ефективності університетського менеджменту* (аналітика "великих даних" дозволяє вдосконалювати маркетингові стратегії закладів вищої освіти, визначати ключові фактори впливу на якість навчання задля підвищення конкурентоспроможності вітчизняних університетів на ринку освітніх послуг та підвищення ефективності рекрутингу талановитих дослідників і студентів).

Сучасні цифрові технології можуть зробити процес повоєнного відновлення українських закладів вищої освіти транспарентним, оперативним, безпечним, комплексним і системним.

Ю. А. ПОНОМАРЕНКО
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID https://orcid.org/0000-0003-1690-1199

О. О. КОРОГОДОВА
канд. екон. наук, доц., доцентка кафедри міжнародної економіки
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID https://orcid.org/0000-0003-2338-365X

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації міжнародне співробітництво набуває особливого значення як один із фундаментальних чинників функціонування та розвитку не лише світової економіки, а й системи вищої освіти. Заклади вищої освіти дедалі активніше інтегруються у міжнародний простір, розвиваючи партнерські зв'язки, спільні освітні та наукові проєкти, обміни студентами й викладачами. У цьому контексті міжнародне співробітництво розглядається як система організованих взаємозв'язків між суб'єктами з різних країн, спрямованих на досягнення спільних цілей у сфері науки, освіти, технологій, культури та інших суспільно значущих напрямів.

Міжнародне співробітництво в закладах вищої освіти є важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності, розвитку академічної мобільності та формування глобально орієнтованого людського капіталу. Це явище передбачає взаємовигідний обмін ресурсами, знаннями та результатами наукової праці, що сприяє адаптації університетів до глобальних викликів. У науковій літературі міжнародне співробітництво розглядається як система взаємин між державами, установами та окремими суб'єктами, що ґрунтується на принципах добровільності, рівноправності та взаємної вигоди. Водночас, воно є не лише інструментом розвитку, а й механізмом стабілізації міжнародних відносин у умовах глобальної турбулентності. Для забезпечення ефективності такого співробітництва важливими є не тільки кількісні показники (кількість партнерів, проєктів), а й якісні характеристики взаємодії, зокрема її сталість, інституційне оформлення, рівень довіри між партнерами та ефективність реалізації досягнутих домовленостей. Ці чинники становлять основу для сталого та результативного міжнародного освітнього партнерства, яке відповідає викликам сучасного глобалізованого світу. У цьому контексті доцільно розглянути глибше сутність міжнародного співробітництва як економічного явища, зосереджуючи увагу на механізмах його реалізації.

Сутність міжнародного співробітництва як економічного явища виявляється також через механізми його реалізації. Воно охоплює різноманітні форми економічної взаємодії: від міжнародної торгівлі та фінансових потоків до спільної реалізації інноваційних проєктів, трансферу технологій, розвитку кластерів та наукових консорціумів. На думку дослідників, головною рушійною силою міжнародного співробітни-

цтва є взаємна зацікавленість суб'єктів у досягненні довгострокових результатів, які неможливо було б забезпечити винятково власними силами [1].

Для кращого розуміння економічної сутності міжнародного співробітництва доцільно розглянути основні його функції, які наведено у наступній схемі (див. рис.).

Як вказано на рис., інтеграційна функція міжнародного співробітництва сприяє економічному об'єднанню країн, де кожна країна може доповнювати інші за рахунок своїх специфічних ресурсів, технологій або виробничих можливостей. Інтеграція забезпечує ефективніше використання ресурсів, створення єдиного ринку, доступ до глобальних ланцюгів постачання та сприяє розвитку стабільних економічних зв'язків.

Інноваційна функція в рамках міжнародного співробітництва полягає не лише в обміні товарами, а й у поширенні ідей, технологій, наукових розробок та інновацій. Це дозволяє країнам, що беруть участь у таких процесах, прискорено впроваджувати новітні технології та підвищувати свою конкурентоспроможність. Важливим елементом цієї функції є розвиток екосистем стартапів, що з'являються завдяки міжнародним зв'язкам і партнерствам [3; 4]. Така взаємодія створює сприятливі умови для інноваційної діяльності, де нові підприємства отримують доступ до міжнародних ринків, фінансування, технологій та експертизи, що є важливим чинником для країн з обмеженими ресурсами для інвестицій у наукові розробки.

Однією з ключових складових цього процесу є інвестиційна функція. Приток іноземних інвестицій дозволяє країнам залучати капітал для розвитку інфраструктури, підтримки підприємництва та модернізації виробничих процесів. Це також сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню продуктивності та розвитку малих і середніх підприємств, що, в свою чергу, покращує економічні показники країн, що беруть участь у міжнародному співробітництві. У контексті вищої освіти, інвестиції в науково-дослідні проекти та освітні інфраструктури є критичними для покращення якості навчання та забезпечення розвитку інновацій.

Регулятивна функція міжнародного співробітництва в освітній сфері полягає у створенні загальних правових рамок, норм і стандартів, що забезпечують стабіль-



Функції міжнародного співробітництва
Побудовано авторами на основі [2].

ність фінансових та торгових відносин між країнами. Це зменшує економічні ризики, створюючи умови для передбачуваності в бізнесі та освітній діяльності. Встановлення єдиних стандартів якості освіти та взаємних визнаних дипломів сприяє зниженню бар'єрів для міжнародної торгівлі в освітніх послугах та стимулює академічну мобільність студентів та викладачів.

Соціально-економічна функція міжнародного співробітництва, в свою чергу, не лише забезпечує економічний розвиток, а й позитивно впливає на соціальне середовище країн-учасниць. Взаємодія між університетами дозволяє країнам підвищувати рівень освіти, забезпечувати доступ до якісної медичної допомоги та сприяти поліпшенню соціальних умов життя. Важливим аспектом цієї функції є розвиток людського капіталу, який включає в себе підготовку висококваліфікованих спеціалістів, а також зниження соціальної нерівності через доступ до міжнародної освіти та співпрацю з іноземними навчальними закладами.

Таким чином, міжнародне співробітництво має багатовимірну економічну природу, яка проявляється як у макроекономічному контексті — через політику держав, міжнародні угоди та глобальні економічні процеси, — так і на мікрорівні, через діяльність окремих підприємств, організацій та установ. Це створює передумови для формування складної системи міждержавних та міжінституційних зв'язків, які вимагають постійного вдосконалення підходів до координації, регулювання і оцінювання ефективності.

Особливо важливим є роль міжнародного співробітництва в сферах науки, освіти та інновацій. Спільні дослідницькі ініціативи, програми академічного обміну, спільні навчальні курси і технологічні хаби стають важливими інструментами у забезпеченні стійкого розвитку на глобальному рівні [4; 5]. Вони створюють умови для підвищення рівня знань, розвитку високих технологій і підготовки фахівців, здатних ефективно працювати в умовах глобалізованого ринку праці. Таким чином, міжнародне співробітництво закладів вищої освіти в умовах глобалізації не лише забезпечує економічний розвиток, але й сприяє інтеграції різних освітніх систем, покращенню соціальних умов життя та створенню сприятливих умов для інновацій і розвитку.

Джерела

1. *Гусар О.* Право міжнародного співробітництва в системі міжнародного права. *Věda a perspektivy*. 2022. № 9(16). URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-9(16)-315-328.
2. *Бугас Н.* Сучасні тенденції міжнародного економічного співробітництва у досягненні сталого економічного зростання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-84.
3. *Моісеєнко Т. Є., Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Черненко Н. О.* Потенційні можливості України на шляху до формування та розвитку екосистеми стартапів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія "Економічні науки". 2020. № 4. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5893.
4. *Korohodova O.* The interaction of transnational corporations with startups in Industry 4.0. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*: зб. наук. пр. 2020. № 17. С. 439–449. URI: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50178.
5. *Войтко С. В., Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Черненко Н. О.* Роль міжнародних проєктів у підвищенні якості освітніх програм. Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності в умовах європейської інтеграції [Електронне видання]: матеріали Міжнар. наук.-метод. конф., 18 жовтня 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. 476 с. Режим доступу: http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13970808. С. 278–281.

М. С. ТЕЛЬЧАРОВ
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 курсу
Бердянський державний педагогічний університет

Т. П. НЕСТОРЕНКО
проф. AS, канд. екон. наук, доц., Сілезька академія (Польща),
Бердянський державний педагогічний університет
https://orcid.org/0000-0001-8294-6235

ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ ПЕРЕМІЩЕНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА РОЗВИТОК ПРИЙМАЮЧОГО МІСТА

Актуальність дослідження впливу переміщених університетів на економічний розвиток приймаючих міст зумовлена сучасними соціально-економічними викликами, спричиненими воєнними діями в Україні. Масова релокація закладів вищої освіти (ЗВО) із зони бойових дій та тимчасово окупованих територій породжує не лише організаційні виклики для самих закладів, але й створює нові можливості для соціально-економічного піднесення міст та регіонів, які їх приймають. Університети, переміщені до безпечніших територій, виступають джерелом людського капіталу, інтелектуального ресурсу та економічного зростання, активізуючи освітню, наукову та підприємницьку діяльність. Їх присутність сприяє розширенню освітньої та наукової інфраструктури, зростанню попиту на житло, транспортні та комунальні послуги, а також розвиткові супутніх галузей економіки.

Сутність цього дослідження полягає у виявленні механізмів, через які переміщені університети сприяють економічному зростанню приймаючих міст. Університети функціонують не лише як навчальні заклади, а й як значущі економічні агенти, що стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, створюють нові робочі місця, підвищують рівень людського капіталу та сприяють залученню інвестицій. Особливе значення набуває цей вплив в умовах воєнного стану, коли ефективна інтеграція переміщених університетів у нове середовище може забезпечити сталість місцевого та регіонального розвитку. Одночасно з економічними можливостями такі переміщення створюють додаткове навантаження на інфраструктуру приймаючих міст, зумовлюючи потребу в адаптації університетів, фінансовій підтримці та забезпеченні їх ефективної діяльності в нових умовах.

Метою дослідження є оцінка економічного впливу переміщених університетів на приймаючі міста, аналіз механізмів їх інтеграції та розробка практичних рекомендацій щодо оптимального використання їх потенціалу для підтримки регіонального розвитку. У межах дослідження особлива увага приділяється аналізу того, яким чином релокація університетів сприяє розвитку місцевих громад. Переміщені заклади відіграють роль не лише центрів знань, а й інституцій, що впливають на економіку шляхом збільшення зайнятості, розширення підприємницької активності, формування інноваційних кластерів і зміцнення конкурентоспроможності регіональної економіки. Одним із ключових факторів економічного ефекту є переміщення великої кількості студентів, викладачів і наукових співробітників, що створює підвищений попит на товари, послуги, інфраструктуру та стимулює розвиток місцевого бізнес-середовища.

Наукові дослідження, реалізовані в межах переміщених університетів, часто орієнтовані на місцеві й регіональні потреби та забезпечують підґрунтя для формування інноваційної екосистеми. Університети сприяють зростанню якості трудових ресурсів, залученню інвесторів та створенню умов для високотехнологічного виробництва. Водночас, варто враховувати комплекс викликів, пов'язаних із переміщенням університетів: труднощі матеріально-технічного забезпечення, адаптація персоналу та студентства, інтеграція у місцеве економічне середовище, проблеми з фінансуванням та необхідність розробки нових моделей функціонування у кризових умовах.

Ілюстрацією вищезазначених процесів слугує кейс переміщення Бердянського державного педагогічного університету (БДПУ) до м. Запоріжжя. Це переміщення мало багатовимірний вплив на економіку приймаючого міста. По-перше, зросла роль університету як джерела людського капіталу та інноваційного потенціалу. Прибуття значної кількості студентів і викладачів сприяло розвитку наукових досліджень та реалізації інноваційних проєктів, що позитивно позначилось на загальному рівні академічного середовища та підвищило конкурентоспроможність міста. По-друге, відбулося активне стимулювання внутрішнього попиту: релокація університету спричинила збільшення споживчої активності у сферах житлового забезпечення, транспорту, торгівлі та сфери послуг. Це, своєю чергою, сприяло зростанню зайнятості, зменшенню рівня безробіття та активізації підприємництва.

Крім того, переміщення університету позитивно позначилося на культурній та соціальній інтеграції. Присутність авторитетного освітнього закладу з історичними академічними традиціями сприяла покращенню іміджу Запоріжжя як освітнього центру, залученню нових партнерств і, за інших рівних умов, розширенню інвестиційної привабливості міста. Активна участь БДПУ у наукових конференціях, культурних подіях та громадському житті посилила інтеграцію між університетською спільнотою та місцевими жителями, що створило сприятливий соціально-економічний клімат.

Синергія співробітництва Бердянського державного педагогічного університету (БДПУ), переміщеного до Запоріжжя, з провідними запорізькими університетами (зокрема, із Запорізьким національним університетом, Національним університетом "Запорізька політехніка") виступає певним каталізатором розвитку міста в умовах воєнного часу. Об'єднання академічного потенціалу, наукових шкіл і педагогічного досвіду сприяє створенню міжінституційних проєктів, спільних освітніх програм, наукових досліджень та ініціатив з підвищення кваліфікації кадрів. Така взаємодія не лише посилює конкурентоспроможність університетського середовища Запоріжжя, а й забезпечує підґрунтя для формування інноваційної екосистеми, що відповідає потребам міста. Участь БДПУ у спільних заходах, конференціях, культурних ініціативах із запорізькими ЗВО сприяє інтеграції студентської молоді, розвитку громадянського суспільства та зміцненню соціально-економічного потенціалу міста.

За інших рівних умов, переміщення БДПУ сприятиме формуванню умов для довгострокового економічного розвитку м. Запоріжжя. До ключових ефектів можна віднести зростання споживчого попиту, активізацію інвестиційних процесів, розвиток партнерств з місцевими підприємствами, розширення культурних ініціатив та наукових платформ, покращення якості трудових ресурсів. Водночас досвід БДПУ підтверджує необхідність державної підтримки переміщених університетів, удосконалення механізмів фінансування, розвитку партнерств між закладами освіти, бізнесом і місцевою владою.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що переміщені університети можуть стати каталізаторами економічного зростання приймаючих міст. Їх

ефективна інтеграція можлива за умови комплексного підходу, що включає державну підтримку, залучення міжнародних ресурсів, розвиток бізнес-інкубаторів на базі університетів та створення сприятливого інституційного середовища. Це дозволить не лише забезпечити стійкість функціонування переміщених закладів вищої освіти, а й перетворити їх на драйвери місцевого та регіонального розвитку.

Джерела

1. *Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І.* Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка. 2023. 94 с. Доступно з: https://www.clipr.cc/RK14a.
2. *Попова А., Цибуляк Н., Лопатіна Г., Сичікова Я.* Академічна свобода в Україні під час війни: виклики університетів окупованих міст та напрями відновлення. *Наукові записки БДПУ*. Серія: Педагогічні науки. 2023. Вип. 3. С. 88–107. https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-3-88-107.
3. *Сичікова Я., Несторенко Т.* Вплив переміщених вишів та студентів на приймаючі міста: економіко-екологічний аспект. *Vzdelávanie a spoločnosť II. Medzinárodný nekonferenčný zborník*, R. Bernátová (ed.), T. Nestorenko (ed.). Prešov: Prešovska univerzita v Prešove. 2017. P. 414–419. Доступно з: https://cutt.ly/GYcVGhR.
4. *Nestorenko T.* Economic Impact of International Students on a Host City: Case of the University of Economics in Bratislava // 3rd Teaching & Education Conference, the International Institute of Social and Economic Sciences, June 28 – July 1. 2016. Доступно з: https://ideas.repec.org/p/sek/itepro/3906577.html.
5. *Nestorenko T., Dubrovina N., Peliova J.* Local Economic Impact of Domestic and International Students: Case of University of Economics in Bratislava // European Financial Systems 2016. Proceedings of the 13th International Scientific Conference. 2016. P. 496–501. Доступно з: https://www.clipr.cc/sp0FK.

О. В. ОГІН
магістр, МАУП

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АРОМАТЕРАПІЇ У РОБОТІ З ПІДЛІТКАМИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЇХНЬОГО ЕМОЦІЙНОГО СТАНУ

“Останніми роками як в Україні, так і в інших країнах світу набувають усе більшого розвитку і досконалості немедикаментозні, натуропатичні методи й засоби профілактики та лікування, у тому числі мануальна, рефлексо-, фіто- й ароматерапія” [1, *70*].

Ароматерапія — метод лікування з використанням природних ефірних олій, що вводяться в організм через дихальні шляхи, шкіру та/або слизові оболонки. Нині вивчено близько 3000 ефіроолійних рослин, з них виділено та ідентифіковано понад 500 органічних сполук, число яких у складі однієї ефірної олії може варіювати від 120 до 500, причому жодна ефірна олія досі не досліджена повністю.

Відомо, що лікарські рослини і ефірні олії на їх основі, мають бактерицидну, протизапальну й антисептичну дію; надають благотворну дію на нервову систему — емо-

ційно заспокоюють і стабілізують психічне здоров'я; володіють позитивним дерматологічним і косметичним ефектами, відновлюючи і зберігаючи здоров'я і красу шкіри і волосся; оновлюють механізм саморегуляції в організмі, мають біоенергетичну цінність [2, *35*].

Протягом багатьох тисячоліть людство використовує цілющі властивості ароматерапії. В наш час ця галузь, безумовно, не може замінити звичну медицину, проте біологічно активні сполуки рослин мають цілу низку переваг перед медикаментозними препаратами у профілактиці й лікуванні патологічних станів [1, *71*].

Ароматерапія — це ціла наука про те, як природні ефірні олії впливають на наше самопочуття та здоров'я. Кожна ефірна олія володіє своїми унікальними властивостями та може застосовуватися для вирішення різних завдань: зняття стресу та напруги; покращення настрою та самопочуття; полегшення болю та дискомфорту; підвищення імунітету та захисних сил організму.

Алан Хірш, американський невролог і психіатр вважає, що запахи — це перемикач нашого настрою. З їх допомогою можна впливати на своє тіло: сповільнювати або прискорювати серцебиття, контролювати тиск, заспокоїтися або навіть міцно заснути. Підбадьорливі запахи допоможуть студенту впоратися зі складними завданнями, а освіжаючі — піднімуть тонус. Наприклад, розмарин стимулює пам'ять і творче мислення, цитрусові чудово підійдуть для поліпшення мозкового кровообігу, підбадьорять і надихнуть [4, *52*].

Ефірні олії — багатокомпонентні органічні сполуки терпенів, спиртів, альдегідів, кетонів та інших вуглеводнів, що виробляються ефіроолійними рослинами. Біологічно активні речовини ефірних олій мають низьку молекулярну масу і тому легко проникають у шкіру через кровотік.

Вплив, що чиниться на людину ефірними оліями, визначається двома шляхами — нервово-рефлекторним та гуморальним.

Кожна ефірна олія багатофункціональна. До складу ефірних олій входить до 300 компонентів, тому вони можуть мати декілька лікувальних властивостей одночасно, але є загальна тенденція у дії ефірних олій.

Принцип дії ароматерапії ґрунтується на тому, що аромати ефірних олій впливають на людський організм двома способами: через нюх — коли людина вдихає пахощі, вони стимулюють нюхові рецептори і безпосередньо впливають на лімбічну систему мозку, що відповідає за емоції та пам'ять. Через шкіру — при нанесенні на шкіру ефірні олії всмоктуються та потрапляють у кровотік, чинячи системний вплив на організм [5, *371*].

Вивчення дії ефірних олій в педіатричній клініці показало їх позитивний вплив на загальний стан підлітків, емоційний тонус, імунологічну реактивність і неспецифічні фактори захисту, частоту та тяжкість респіраторної патології, перебіг періоду адаптації.

Ароматерапія є ефективним та природним методом покращення емоційного стану підлітків, оскільки сприяє зниженню рівня стресу, тривожності та дратівливості, що часто супроводжують цей складний період розвитку.

Перехідний вік — важливий етап розвитку для людини, що входить у доросле життя, і для її батьків. Усім відомо, що підлітковий вік обумовлений бурхливими гормональними сплесками та перебудовою всього організму. "Блукаючий" гормональний фон сильно впливає на психічний та емоційний стан підлітка, нервова система дітей стає чутливою, відбувається часта зміна настрою.

Ароматерапія допомагає створити безпечне, заспокійливе середовище, в якому підліток почувається більш розслаблено й упевнено. Завдяки своїй доступності, мі-

німальним побічним ефектам та здатності гармонізувати внутрішній стан, цей метод можна ефективно застосовувати як у закладах освіти, так і вдома в межах психоемоційної підтримки молоді.

У підлітків виникають періоди "самокопання", внутрішні конфлікти, пошук свого "Я" та становлення особистості. Часто дітей у складному віці відвідує депресивний стан, пов'язаний з думками: "Не такий, як усі", "Я — інший". Тут дитині допоможуть впоратися з негативним емоційним фоном цитрусові аромати: апельсин солодкий (гіркий), мандарин, петітгрейн, бергамот, лимон, цитронелла.

В підлітковому віці діти прагнуть наслідувати дорослим. Вони хочуть бути більш самостійними, незалежними, при цьому у них яскраво виражена перевага авторитетності однолітків, ніж дорослої людини. Дорослим же потрібно сформувати довірливу атмосферу у спілкуванні з підлітком. Налагодити контакт допоможуть олії "соціальної спрямованості": грейпфрут та апельсин. Надати авторитетності дорослій людині в очах підлітка можна за допомогою ефірів ветивера, пачулі, сандалу.

Зняти тривожність, пов'язану з внутрішніми пошуками та аналізом власного стану, підростаючому поколінню допоможуть ефірні олії фенхелю, ромашки римської, меліси, лаванди, а також валеріани. Ці ефірні олії — дієві релаксанти. Для зняття тривожності та спокійного сну дитини за 20 хвилин до сну потрібно покласти на куток його подушки ватний диск з 1–3 краплями обраної ефірної олії. Потім диск легко прибирається, не дратуючи ароматом всю ніч. Для більшої надійності можна покласти один диск на інший, щоб олія не просочилася на подушку [3, *740*].

Щоб підлітку легше було вставати зранку, потрібно використовувати цитрусові ефіри у поєднанні з олією ветивера. Прокинутись, отримати заряд бадьорості й чудовий настрій на день підлітку допоможе така композиція: бергамот, лимон, ветивер. Часто у дитини виникають труднощі з оперативною адаптацією до вимог довкілля. Можна використовувати ефіри-адаптогени, такі, як сосна, кедр, ялина, ялівець, кипарис, евкаліпт та мирт.

Підлітки люблять носити різні атрибути: аромакамінь та аромакулон можуть стати одними з улюблених аксесуарів. В аромакулон чи на аромакамінь варто капнути всього 3 краплі обраної композиції олій. Періодично аромакулон можна підносити до носа, щоб вдихнути чудовий аромат.

Під час гормональних перебудов у підлітків формується свій власний запах тіла, який може не надто подобатись самим підліткам та їхньому оточенню. У такій делікатній темі, окрім дотримання гігієни тіла, можна запропонувати дитині використати лосьйон з ефірними оліями як дезодорувальний засіб.

Отже, у підлітковому віці особливо важливо приділяти увагу емоційному благополуччю, оскільки саме в цей період формуються особистісні якості, самосприйняття та здатність справлятися з психологічними труднощами. Швидкі зміни у фізіології, соціальні виклики та внутрішні конфлікти часто викликають емоційну нестабільність, тривожність та стрес. У цьому контексті ароматерапія виступає як природний і м'який інструмент, який допомагає покращити емоційний стан підлітків, підтримуючи їхню психіку без медикаментозного втручання.

Джерела

1. *Гарник Т. П.* Оздоровлення фітозасобами як складова народної медицини. Актуальні та проблемні питання: через призму досліджень до практичного застосування. *Здоров'я України*. 2018. № 10. С. 70–71.
2. *Гарник Т. П., Добровольська Н. А., Гарник К. В.* та ін. Ароматерапія — запорука здоров'я. *Фітотерапія*. 2021. № 2. С. 35–45.

3. *Тищенко В., Канак Л., Ромащенко В.* Ароматерапія проти стресу та втоми. *Грааль науки*. 2024. № 39. С. 739–741.
4. *Hirsch A. R.* Life's a Smelling Success: Using Scent to Empower Your Memory and Learning. Chicago : Smell & Taste Treatment and Research Foundation, 2002. 174 с.
5. *Herz R. S., Eliassen J., Beland S., Souza T.* Neuroimaging evidence for the emotional potency of odor-evoked memory. *Neuropsychologia*. 2004. № 42(3). P. 371–378.

О. М. ТЕПЛА
канд. пед. наук, доц., НУБіП України
orcid 0000-0002-0582-4741

МОВНІ МОДЕЛІ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Розвиток мовних моделей дає змогу, тим, хто вивчає іноземні мови, створювати власні застосунки на базі наявних моделей, інтегруючи їх до власних сервісів. Мовні моделі можна використовувати для вивчення лексики, граматики, генерації текстів, їх автоматизованого перекладу.

Мовні моделі не просто дають вам нові знання, програми також вивчають вас, коли ви співпрацюєте із ними, зокрема такі платформи, як Duolingo та Babbel, використовують алгоритми для аналізу взаємодії користувача з контентом. Приміром, якщо ви швидко виконуєте завдання на опанування нової лексики, але маєте проблеми з вимовою, то штучний інтелект виявляє це і підлаштовується під вас, пропонуючи більше практичних завдань в тих напрямах, що їх вам потрібно вдосконалити. Таке підлаштування є однією зі значних переваг штучного інтелекту у вивченні мови.

Іншими шляхами використання мовних моделей для вивчення іноземної мови є:

1. **Миттєвий зворотний зв'язок:** такі засоби, як розпізнавання мови на основі штучного інтелекту, сприяють швидкому зворотному зв'язку щодо вимови та граматики, даючи учням змогу виправляти помилки.

2. **Спокійне освітнє середовище:** віртуальні асистенти забезпечують простір для практики усного та писемного мовлення. Ці віртуальні помічники імітують живі діалоги й адаптують відповіді до мовного рівня учня, тим самим залучаючи його до інтерактивного використання мови.

3. **Гейміфікація:** мовні моделі уможливлюють гейміфіковані функції, зокрема, набирання балів, перехід до вищих рівнів, визначення успішності, що посилює мотивацію до вивчення мови, заохочують щоденну практику й постійну зацікавленість.

4. **Цілодобову доступність:** На відміну від традиційного навчання, вивчати мову на платформах на основі штучного інтелекту можна в будь-який час і в будь-якому місці, що сприяє гнучкості і зручності.

5. **Економічна вигода:** мовні моделі на основі передплати дають змогу учням отримати доступ до високоякісного контенту за невеликі кошти.

Насамкінець зазначимо, що мовні моделі — це доволі продуктивний інструмент для різноаспектного вивчення мов, однак вони не можуть замінити людську взаємодію — спілкування з викладачем, носієм мови, через яке здійснюється сприйняття мови тіла й розуміння культурних особливостей країн, мови яких вивчають.

Л. В. ІЛІЙЧУК
канд. пед. наук, доцент,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ
https://orcid.org/0000-0003-4274-6903

ГУМАНІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ ЯК СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та переорієнтацією соціокультурних цінностей, актуалізують потребу у переосмисленні освітньої політики й педагогічної практики. Одним із ключових орієнтирів інноваційного розвитку освіти є гуманістичний підхід, що передбачає розгляд людини як найвищої цінності та суб'єкта власного розвитку. У цьому контексті такий підхід набуває стратегічного значення для забезпечення якості освіти, оскільки спрямований на всебічний розвиток особистості, формування її самосвідомості, здатності до самореалізації та відповідальності в умовах відкритого й динамічного світу.

Якість освіти дедалі частіше розглядається не тільки через призму результатів навчання й відповідності освітнім стандартам, а передусім як багатовимірний процес забезпечення цілісного розвитку особистості з опорою на гуманістичні пріоритети. Такий підхід вимагає побудови освітнього середовища, в якому домінують повага до гідності людини, дотримання прав і свобод, утвердження педагогіки партнерства та створення умов для самореалізації в умовах відкритого, динамічного та міжкультурного простору. У контексті зазначеного постає необхідність теоретичного осмислення гуманістичного підходу як стратегічного ресурсу забезпечення якості освіти.

У сучасних умовах глобальних змін сьогодення постає як складне багатовимірне явище, що потребує осмислення як у загальноцивілізаційному, так і в національному контекстах. З одного боку, воно визначається гуманістичними викликами, притаманними глобалізованому світовому простору, а з іншого — глибоко драматичними реаліями війни, що охопила всю територію України, ставши фактором суспільної напруги та переосмислення цінностей. Освіта виступає сферою, в якій синтезується універсальний (глобальний) і локальний (національний) виміри: вона водночас віддзеркалює загальносвітові тенденції та слугує інструментом збереження, трансляції й формування національної ідентичності. Особливої значущості набувають гуманістичні цінності, що формують основу як освітньої парадигми, так і соціокультурного відродження: повага до людської гідності, право на життя, доступ до якісної освіти, знань і умов для самореалізації. Сучасне розуміння гуманізму набуває конкретизованого, практико-орієнтованого виміру, що охоплює як індивідуальне життя людини, так і колективний досвід родини, громади, нації та держави. У цьому контексті гуманістичний дискурс переходить у площину постгуманітаристики, де поняття *humanitas* (людяність) і *humanus* (людяний) виходять за межі антропоцентризму, охоплюючи ширші соціальні та культурно-ціннісні виміри сучасного буття [2, с. 119].

Гуманістичні цінності освіти репрезентують базис загальнолюдської культури та корелюють із ключовими детермінантами соціальної структури суспільства. Вони

виступають ідейно-ціннісним підґрунтям трансформації традиційної авторитарно-дисциплінарної моделі освітнього процесу у напрямі особистісно орієнтованої парадигми, яка ґрунтується на пріоритеті особистості, її унікальності, суб'єктності й здатності до саморозвитку. Сутнісними ознаками цієї моделі є індивідуалізація освітніх впливів, створення сприятливого середовища для розкриття внутрішнього потенціалу здобувача освіти, сприяння усвідомленому вибору життєвої траєкторії, розвитку рефлексивного мислення й моральної автономії. З огляду на це, якість освіти постає не лише як сукупність академічних знань, але й як система особистісних характеристик, що забезпечують здатність індивіда адаптуватися до динамічних соціокультурних змін, нести відповідальність за власні рішення, підтримувати відкритий комунікативний простір із суспільством та бути суб'єктом інтелектуального зростання [1, с. 83]. Відтак, гуманістичний підхід до формування особистості виступає не лише педагогічною стратегією, але й важливою умовою підвищення якості освіти в епоху глобальних трансформацій.

Узгодження освітніх стратегій із гуманістичною парадигмою передбачає зосередження уваги на розвитку цілісної, соціально відповідальної, морально зрілої особистості, здатної до самореалізації та конструктивної взаємодії в полікультурному середовищі. У цьому сенсі освіта набуває значення не лише інструмента передачі знань, а й простору для формування гуманістичного світогляду, де цінність людського життя, свободи, гідності та солідарності стає домінантною у всіх складниках освітнього процесу. За таких умов гуманістичний підхід інтегрується в систему стратегічного управління якістю освіти як один із ключових векторів її трансформації в добу глобалізації.

Таким чином, гуманістичний підхід у сфері освіти виконує не лише нормативно-ціннісну, а й конструктивну функцію, стаючи базовим принципом формування інноваційних освітніх стратегій, орієнтованих на особистість як головну цінність і мету освітнього процесу. У контексті глобалізаційних викликів гуманістичні орієнтири освіти відіграють роль інтегративного чинника, що забезпечує цілісність особистісного розвитку та соціальну згуртованість. Саме на засадах гуманізму можливе формування нової якості освіти – такої, що відповідає запитам сучасного світу, сприяє духовно-культурному зростанню особистості та стійкому розвитку суспільства в цілому.

Джерела

1. *Єремеєва В. М.* Використання гуманістично-орієнтованого підходу у процесі професійної підготовки майбутніх учителів. *Проблеми освіти*. 2015. Вип. 85. С. 81–85.
2. *Усатенко Г. О.* Гуманістичний підхід в освіті: тяглість традиції і виклики сьогодення. Розвиток гуманістичних ідей у неперервній освіті : від Григорія Сковороди до сучасного педагога-новатора : колект. наук. монографія / за заг. та наук. ред. Н. І. Білик. Полтава; Київ : ПАНО ім. М. В. Остроградського, 2023. С. 107–122.

Т. В. МАРЧУК
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності "Психологія"
ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом" (м. Київ)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Збройна агресія проти України спричинила глибокі трансформації в суспільстві, зокрема в психологічному стані громадян. За даними Міністерства охорони здоров'я України, ще у 2022 році близько 15 мільйонів українців потребували психологічної допомоги, і ця цифра продовжує зростати. В умовах війни стресостійкість стає ключовою властивістю, яка дозволяє не лише адаптуватися до екстремальних обставин, але й зберігати психологічне здоров'я та ефективність діяльності. Актуальність дослідження особливостей розвитку стресостійкості зумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів психологічної підтримки населення, зокрема військовослужбовців і цивільних, які зазнають впливу бойового стресу. Гуманістичний підхід, який акцентує на внутрішніх ресурсах людини та її здатності до самореалізації, відкриває нові перспективи для розробки програм розвитку стресостійкості. За Г. Сельє, стрес може бути мобілізуючим фактором, якщо людина здатна ефективно ним керувати [4]. Таким чином, вивчення стресостійкості є важливим для підтримки суспільної стабільності в умовах війни.

Стресостійкість визначається як інтегративна властивість особистості, що забезпечує оптимальне досягнення мети в складних емоційних умовах [3]. Основними механізмами стресостійкості є резильєнтність, саморегуляція та адаптивні копінг-стратегії. Резильєнтність, за Кокуном О. М. та співавторами, дозволяє військовослужбовцям і цивільному населенню відновлюватися після травматичних подій шляхом використання соціальної підтримки та когнітивної переоцінки [2]. Саморегуляція, яка включає техніки релаксації та дихальні вправи, сприяє зниженню тривожності та збереженню емоційної стабільності. Важливим чинником є саногенне мислення, яке, за Ярош Н. С., допомагає переосмислювати стресові ситуації та знаходити в них позитивний сенс [5]. Емоційна стійкість, як зазначає Зільберман П. Б., забезпечує психоемоційну рівновагу в умовах високого навантаження [1]. За Крайнюком, стресостійкість є комплексною властивістю, що залежить від взаємодії емоційних, вольових та інтелектуальних компонентів, що робить її важливим об'єктом для психологічних досліджень у кризових умовах [3].

Емпіричне дослідження проводилося на базі волонтерської організації "Ми поруч", до складу якої входять жителі Києва, Харкова, Ужгорода, внутрішньо переміщені особи з окупованих територій та громадяни, які виїхали за кордон через війну. Участь взяли 38 респондентів (29 жінок, 9 чоловіків) віком 22–62 роки (середній вік 37,4 роки), які мають досвід стресових ситуацій воєнного часу. Вибірка включала студентів, працівників освіти, медицини, ІТ, соціальної роботи, підприємців і пенсіонерів із різним рівнем залученості до волонтерства. Опитування проводилося анонімно з дотриманням етичних принципів.

Дослідження включало підготовчий, діагностичний і аналітичний етапи. На підготовчому етапі використано методики: Шкала сприйняття стресу (PSS-10,

Ш. Коен), Brief COPE (Ч. Карвер), адаптована Шкала стресостійкості та соціальної адаптації (Г. Холмс, Р. Рей). Діагностика проводилася в два етапи (тест і ретест через 30 днів). Результати показали:

- за PSS-10: 40 % респондентів (15 осіб) мають відмінний рівень стресостійкості, 29 % (11 осіб) — добрий, 18 % (7 осіб) — задовільний, 8 % (3 особи) — низький, 5 % (2 особи) — дуже низький;
- за Brief COPE: адаптивні стратегії (активне подолання — 6,7 бала, планування — 6,5, позитивне переосмислення — 5,5) переважають над дезадаптивними (заперечення — 2,3, уникнення — 2,5). Ретест показав зростання адаптивних стратегій (наприклад, позитивне переосмислення з 5,5 до 5,8) і зниження дезадаптивних (самозвинувачення з 4,0 до 3,7);
- за адаптованою Шкалою Холмса і Рея: 55,3 % респондентів (21 особа) мають високий рівень стресу (300+ балів), 34,2 % (13 осіб) — помірний (150–299), 10,5 % (4 особи) — низький (<150). Середній бал — 312,6, що вказує на значне психоемоційне навантаження. Жінки (321,4 бала) демонструють вищий рівень стресу, ніж чоловіки (285,2 бала). Найпоширеніші стресові події: повітряні тривоги (92 %), зміна режиму сну (87 %), руйнування планів (76 %), волонтерство (74 %).

На основі результатів розроблено тренінгову програму "Стійкість у дії" (4 модулі: саморегуляція, рефреймінг, командна взаємодія, рефлексія), апробовану на групі з 20 волонтерів. Програма знизила тривожність на 15 % і підвищила резильєнтність на 10 %, що підтверджує її ефективність.

Програма розвитку стресостійкості призначена для:

1) **Військовослужбовців**, для підвищення резильєнтності та ефективності.

2) **Цивільних**, зокрема волонтерів, для зниження тривожності та відновлення здоров'я.

3) **Психологів і тренерів**, для використання методик у кризових умовах.

Недостатня розробленість практичних програм для підтримки стресостійкості в умовах війни підкреслює необхідність нових підходів, які враховують гуманістичні принципи. Дослідження стресостійкості дозволяє не лише допомогти окремим індивідам, але й сприйняти відновленню суспільства.

Джерела

1. *Зільберман П. Б.* Емоційна стійкість оператора// Очерки психології праці оператора / за ред. Є. А. Мілеряна. М.: Педагогіка, 1974. С. 54.
2. *Кокун О. М., Клочков В. В., Мороз В. М.* та ін. Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій: метод. посіб. Київ–Одеса: Фенікс, 2022. 128 с.
3. *Крайнюк В. М.* Психологія стресостійкості особистості. К.: Ника, 2007. 431 с.
4. *Сельє Г.* Стрес без дистресу. Київ: Наукова думка, 1982. 123 с.
5. *Ярош Н. С.* Саногенне мислення як чинник стрес-долаючої поведінки особистості: дис. ... канд. псих. наук: 19.00.01. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Київ, 2018. 235 с.

Науковий керівник: **А. М. Грись**,
д-р психол. наук

М. Ф. ГОЛОВАТИЙ
д-р політ. наук, проф.,
професор кафедри філософії та суспільних дисциплін ННІПСН МАУП

ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЯК УМОВА УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

Вихідними теоретичними положеннями, що найперше мають обумовлювати специфіку розгляду означеної науково-прикладної проблеми, є ті, що стосуються сутнісних особливостей сучасного існування феноменів "інноваційний розвиток", "держава", "громадянське суспільство".

Інноваційний розвиток — це об'єктивний процес змін, пов'язаний зі створенням, визнанням і впровадженням нових елементів (або моделей) матеріальної і нематеріальної культури у певній соціальній системі.

Феномени "держава" і "громадянське суспільство" достатньо вивчені, а уваги заслуговують такі специфічні особливості їх сучасного стану і функціонування.

Історія розвитку людського суспільства засвідчує, що держава все більше буде перетворюватися у правову, демократичну інституцію, засновану на принципах демократії і гуманізму, свободи і рівності усіх людей, де максимально забезпечуються і реалізуються права і свободи людини, громадянина. З кінця XX століття і до сьогодення перед громадянами Землі, як одна з домінуючих ознак життя людства, постала проблема побудови правових, демократичних держав, в яких система влади поєднує дві сентенції одночасно демократизм і інноваційний розвиток.

З усіх визначень феномену "громадянське суспільство", а їх досить багато, вірогідніше всього є таке: "це збірне поняття, що охоплює всю недержавну сферу буття і об'єднань громадян, тобто особисте і сімейне (приватне) життя кожної людини, нерегламентоване і неконтрольоване можновладцями держави" [5, с. 125]. Крім того, поняття "громадянське суспільство" можна пояснювати як сукупність структур, за допомогою яких будь-яка людина розпочинає суспільно значимі дії без участі держави [8, с. 615]. Крім того, досить часто і небезпідставно під громадянським суспільством розуміють систему самостійних, незалежних від держави суспільних інститутів і відносин, це соціальний простір, де люди взаємопов'язані та взаємодіють незалежно один від одного та від держави.

Щоб концептуально визначатися у проблемі "держава — громадянське суспільство", беремо до уваги найголовніше:

• був тривалий час, коли людина, образно кажучи, належала сама собі: ні суспільства, ні держави не було, як не було і багатьох соціальних, політичних інституцій, а відтак, людина спочатку була членом відповідної спільноти, а вже потім держави, країни. Отже, зрозуміло, чому сучасні суспільства багато в чому намагаються повернутися до природного права людини, що пов'язане із внутрішнім самовизначенням особистості, зі свободою людини від політичного впливу;

• дотримуємося думки, що держава є похідною від суспільства, що спричинятиме все більшому обмеженню функцій держави. Більше того, держава має (вимушена) всіляко сприяти розвитку громадянського суспільства у сфері якого в першу чергу розв'язуються питання і проблеми життя людини. До суттєвих переваг громадян-

ського суспільства над державою відносять і те, що закони суспільного життя, що визначаються спільнотою, зазначав Т. Пейн, мають набагато більшу вагу, ніж ті, що встановлюються урядом [6, с. 151]. Практично, можна стверджувати, що громадянське суспільство набирає сили в ситуації, коли держава неспроможна результативно виконувати свої функції. Проте виникає проблема найперше не лише готовності громадянського суспільства перебрати на себе функції держави, але й спроможності повноцінно реалізовувати такі функції.

Існує немало теоретичних концепцій держави і громадянського суспільства. Українські правознавці, політологи характеризують таке суспільство, як велику людську спільноту. "З розвиненими економічними, політичними, духовними та іншими відносинами і зв'язками, яка взаємодіє з державою та функціонує на засадах демократії та права" [10].

Беручи до уваги те, що громадянське суспільство виникає на етапі переходу людини від недосконалого стану до більш розвинутого, наголосимо, що концептуальними ознаками громадянського суспільства є: власність, право, свободи, обов'язок, мораль тощо. При цьому на провідне місце виступають саме інноваційні аспекти суспільного розвитку, базою яких є освіта, наука, новітні технології.

Змінити державу на інноваційних засадах, як свідчить сучасна історична практика, абсолютно неможливо не змінивши людину. Без науки, освіти, належного виховання, формування високого рівня культури, свідомості неможливо отримати особистість, спроможну займатися політичною самоорганізацією, самовдосконаленням, самореалізацією. Соціальна, суспільно активна особистість — основа інноваційного розвитку держави і суспільства.

Практично взаємодія держави і громадянського суспільства найповніше викристалізовуватися в двох аспектах: а) всенародне волевиявлення шляхом винесення рішень стосовно конкретних питань державного життя; б) участь у формуванні органів державної влади, що мають компетенцію ведення державних справ. В першому випадку найяскравішою ознакою є всенародні референдуми, а у другому — вибори органів влади. А головним принципом взаємодії держави і громадянського суспільства є дотримання прав і свобод людини, громадянина. Відомий український історик, соціолог А. Колодій вірно робить акцент на тому, що громадянське суспільство це "не лише сфера, але й типи взаємодії, певна модель соціальної організації, з притаманними їй якісними характеристиками" [2, с. 551].

Утвердження громадянського суспільства — складний і далеко не небезпечний процес. Як пише англійський дослідник Дж. Кін "Незріле громадянське суспільство може перетворитися на поле битви, на якому завдяки правам і свободам, лисиці будуть насолоджуватися свободою полювання на курей" [1, с. 51].

Договірні теорії походження держави, які були надто популярними ще в добу Нового часу або Просвітництва, нині фактично втратили сенс, оскільки неодержавлених народів (великих людських спільнот) практично нині немає, а тому і взаємини держави і громадянського суспільства сьогодні є набагато складнішими і динамічнішими. Як зазначав ще Дж. Локк "Для кожної людини, яка перебуває у громадянському суспільстві, не може бути зроблено винятку, щодо дотримання законів цього суспільства. Адже індивід, який може робити все, що тому заманеться... не може бути ані частиною, ані членом громадянського суспільства" [4, с. 316].

Як виглядають взаємини держави і громадянського суспільства у сучасній Україні?

Ст. 15 Конституції України наголошує на тому, що "суспільне життя в Україні ґрунтується на засадах політичної, економічної та ідеологічної багатоманітності"

[3, с. 7]. Це — базова основа формування як міцної державної так і дієвого громадянського суспільства.

В проєкті Конституції України, прийнятій у 1996 році, був окремий спеціальний розділ "громадянське суспільство і держава", який містив вісім глав (загальні положення; власність; підприємництво; екологічна безпека, сім'я, освіта; наука і культура; громадські об'єднання, свобода інформації). Однак, за різних причин, у кінцеву редакцію Основного закону України він не увійшов. Важко сказати, якби його існування позначилося на взаєминах держави і громадянського суспільства в Україні. До речі, прямих конституційних норм щодо громадянського суспільства майже немає в інших країнах, що засвідчує довільні стосунки держави і громадянського суспільства. Таку ситуацію слід вважати цілком реальною, об'єктивною і доречною: громадянське суспільство конституюється як відмінна від держави система суспільних відносин. До того ж, громадянське суспільство досить часто і у багатьох випадках виступає дієвим контрагентом держави. Воно анулює загальні інтереси громадян і, за необхідності, виступає захисником таких інтересів. По великому рахунку громадянське суспільство виконує надто важливу функцію контролю над діяльність держави.

Врешті таке, але не останнє: в процесі формування громадянського суспільства в Україні, налаштування належних його взаємин з державою, слід врахувати спільне і особливе, національне у цьому процесі. Це стосується і європейської інтеграції України. Йдеться про збереження і розвиток етнонаціональних, культурологічних, духовно-моральних ознак, традицій, норм, притаманних українству історично, природно, генетично. По великому рахунку це можна називати і захистом та збереженням національних інтересів, про що дбають переважна частина країн світу в сучасну епоху.

Серед основних факторів, що суттєво гальмують цивілізовану взаємодію держави і громадянського суспільства в Україні в сучасних умовах найперше виділяємо:

- стихійну диференціацію суспільства, високу соціальну напруженість (люмпен-маса досягає кризової межі), недостатньо активне формування середнього класу;
- наявність гострих політичних протиріч, пов'язаних із багатьма проблемами: мова, віра, регіональні проблеми і т. ін.;
- активізацію корпоративних, кримінальних інтересів;
- залишки авторитарних, номенклатурних традицій в управлінні державою.

У зв'язку з вище викладеним, постає низка питань, що стосуються взаємин і громадянського суспільства в Україні за роки незалежності. Вони такі.

По-перше, чи вдалося сформувати в Україні повноцінне громадянське суспільство? Якоюсь мірою, так, якщо брати до уваги студентську революцію на камені, два Українських Майдани, коли тиск громадськості на владу дійсно завершувався позитивно. Але, якщо ставити питання таким чином: чи вдалося створити ситуацію, коли більшість громадян є активними суб'єктами політики, то тут є деякі сумніви. Як зазначав відомий український політолог Ф. Рудич, "громадянське суспільство в Україні поки що не заявило про себе як центр ваги, з яким би мусили рахуватися владні структури; не стало противагою владі" [9, с. 17]. Зрозуміло, що окремі акції і випадки, то ще не системне явище.

По-друге, взаємодія держави і громадянського суспільства на шляху демократичного розвитку країни передбачає все більшу передачу політико-владних повноважень від держави до громадянського суспільства. В Україні цей процес носить помітно спонтанний, схоластичний характер. За відомих об'єктивних обставин дещо уповільнюється розвиток місцевого самоврядування, переформатування територі-

альних громад, немає помітних політичних зрушень у партійному будівництві; розвитку молодіжного, жіночого громадського руху тощо.

По-третє, важливою ознакою дієвості громадянського суспільства, плідних його відносин з державою є офіційний статус опозиції. Опозиція — невід'ємний компонент, специфічний індикатор демократичного суспільства і правової держави [7, с. 56]. Опозиція в Україні до сьогодні належним чином не визначена ні в правовому, ні в політико-соціальному плані. Реальною є потреба політичної опозиції, що є конструктивним суб'єктом політичного процесу, не ставить під загрозу основи конституційної і правової системи держави, але, навпаки, сприяє їх зміцненню. Опозиція має відігравати куди більшу роль у щонайширшому залучені в політику, суспільні процеси максимально велику кількість громадян.

По-четверте, і держава, і громадянське суспільство спільно мають дбати про формування більш ефективних соціальних відносин, серед яких на перше місце виступають економічна свобода особистості і формування потужного середнього класу.

По-п'яте, і це надто широке питання — формування консолідуючої національної ідеології. Йдеться про національну ідею, суперечки про яку, її характер і особливості для усіх процесів державотворення тривають не один рік, але питання — яку державу ми будуємо, на яких ідейно-духовних засадах, якою вона має бути у майбутньому, залишається великою мірою невизначеними і спірними.

По-шосте: держава ніякою мірою не повинна розглядатися як політичне співтовариство, що регулює загальні справи та знімає соціальні конфлікти. Про це говорили не лише за часів Платона і Аристотеля. Інша справа, коли, не уникаючи, регулятивних процесів, держава базується на відкритій, політичній, демократичній владі, все помітніше опираючись у своїй діяльності на громадянське суспільство.

По-сьоме, і не останнє: належний рівень створення правової, дієвої держави і, одночасно, формування громадянського суспільства, можливі лише за умов високого стану розвитку особистості, яка має належну освітню, професійну підготовку, є високосвідомою, переконаною і активною учасницею усіх державотворчих процесів.

Джерела

1. *Кін Дж.* Громадянське суспільство. Старі образи, нове бажання. К., 2020. 401 с.
2. *Колодій А. Ф.* Проблеми і перспективи розвитку громадянського суспільства в сучасній Україні // Матеріали міжнародної конференції "Розвиток демократії в Україні". К.: 2001. С. 513–551.
3. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. К., 1991. 79 с.
4. *Лок Дж.* Два трактати про правління / пер. з англ. Павло Содомора. К. : Наш Формат, 2020. С. 213.
5. *Обушний М. І.* Політологія: Довідник / М. І. Обушний, А. А. Коваленко, О. І. Ткач; за ред. М. І. Обушного. К.: Довіра, 2004. 599 с.
6. *Мейн М.* Права людини / пер. англ. І. Савчака. Львів: Літоша, 2010. 342 с.
7. Політологічний енциклопедичний словник: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Генеза, 1997. 680 с.
8. Український соціум / В. С. Власюк, В. С. Крисаченко, М. Т. Степико та ін.; за ред. В. С. Крисаченка. К.: Знання України, 2005. 792 с.
9. *Фелікс Рудич.* Громадянське суспільство та народовладдя: методологічний контекст. *Наукові записки*: зб. К.: ІПІЕНД, 2004. 460 с. С. 8–22.
10. Юридична енциклопедія: в 6 т./ редкол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: Укр. енцикл. 1998. Т. 1. С. 646.

В. А. ДУМА
магістр психології,
Міжрегіональна Академія управління персоналом, Львів

САМООЦІНКА ЯК ФАКТОР ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

"Ніхто не може змусити тебе відчути себе меншовартісним без твоєї згоди." — Елеонора Рузвельт.

Психологічна стабільність особистості — це вміння зберігати емоційний баланс, гнучко адаптуватися до життєвих викликів та бути здатним підтримувати конструктивні здорові стосунки. Самооцінка є одним із ключових факторів, що забезпечують цю психологічну стабільність, адже самооцінка — це уявлення людини про її власну цінність, вміння та значущість у світі.

Самооцінка розглядається як емоційно-оцінне ставлення індивіда до самого себе індивіда до самого себе, що формується в процесі соціалізації та міжособистісної взаємодії [6, *13–28*]. Самооцінка виконує завдання саморегуляції, адаптації та мотивації.

Основні складові самооцінки за Розенбергом [5]:

- когнітивний: уявлення про власні риси характеру та особливості;
- емоційний: почуття гордості або сорому;
- поведінковий: вияв у діях, рішучості та ініціативності.

З цього можна зробити висновок, що самооцінка — це збірне та глибоке явище, яка дотичне до усіх рівнів людської організації, тому у буремні та непевні часи, здатна допомогти вистояти перед життєвими викликами.

У періоди кризи — втрати, фінансових труднощів, пандемії, війни чи особистих змін, людина зіштовхується із психологічним навантаженням, яке може спонукати виникнення тривожності, депресії чи втрати сенсу у всьому, що раніше підштовхувало людину до звершень. У такі моменти самооцінка бере на себе роль так званого психологічного імунітету, який надає змогу зберігати гідність, здатність діяти та вірність своїм життєвим орієнтирам.

Способи, якими самооцінка допомагає вижити в кризу:

1. зміцнення внутрішньої опори — людина з адекватною самооцінкою опирається на власні внутрішні ресурси, вміння та цінності. Вона не шукає виключно зовнішньої підтримки, а зберігає автономію у мисленні та поведінці [1];
2. зменшення рівня депресії та тривожності — дослідження демонструють, що низька самооцінка є прогностичним чинником депресивних симптомів. Висока, але адекватна, самооцінка знижує негативний афект [4, *695–708*];
3. підвищення здатності до адаптації — коніпнг-стратегії взаємопов'язані із самооцінкою таким чином, що люди з вищою самооцінкою частіше обирають активне вирішення проблем замість уникнення [7, *193–210*];
4. збереження цілісності "Я" у складні часи — самооцінка виступає захисником ідентичності, допомагаючи не зруйнуватися під час кризи і зберегти уявлення про себе як про гідну людину [3, *61–139*];

5. надання життю сенсу — саме висока адекватна самооцінка допомагає людині бачити її життя як вартісне та цінне у складні часи, навіть якщо зовнішні обставини є хаотичними та непевними [2].

Неможливо оминути книгу Віктора Франкла "Людина у пошуках сенсу", де термін "самооцінка" вживається у звичному психологічному значенні, але яскраво висвітлюється ідея цінності власної особистості, внутрішньої гідності та сенсу життя, що є центральними опорами у його концепції виживання в екстремальних умовах.

Франкл пише про важливість внутрішньої опори як прояву самооцінки наступні речі:

"У в'язня, який втрачає віру у своє майбутнє, — він приречений. З втратою цієї віри він також втрачає духовну опору, розпадається, деградує і стає жертвою фізичного і психічного розпаду."

(Віктор Франкл, "Людина у пошуках сенсу")

Цей уривок демонструє, що втрата сенсу — це не лише духовна криза, а й крах самооцінки, адже людина перестає бачити себе вартісною істотою, що здатна впливати на світ навколо та веде психологічної капітуляції.

Самооцінка — це не лише елемент самосвідомості, а й базовий регулятор психологічної рівноваги особистості. Її адекватність впливає на рівень тривожності, емоційну стійкість, соціальну поведінку та здатність до відновлення після стресів. Психологічна стабільність починається з прийняття себе. Часто самооцінка — це гідність, яка не залежить від обставин, внутрішня свобода, віра у свою цінність, навіть якщо навколо — дегуманізація. Саме ця форма самооцінки стає тим психологічним ресурсом, який допомагає вижити. Самооцінка — це уявлення людини про її власні цінність, гідність, компетентність. Морріс Розенберг (1965) стверджував, що самооцінка — основа емоційної рівноваги. Рубінштейн С. Л. підкреслював, що стабільна особистість формується через діяльність і самоусвідомлення — а самооцінка є її елементом.

Джерела

1. *Baumeister R. F.* (1993). Self-esteem: The puzzle of low self-regard. Springer.
2. *Frankl V. E.* (1985). Man's Search for Meaning. Washington Square Press.
3. *Greenberg J., Solomon S., & Pyszczynski T.* (1997). Terror Management Theory of Self-Esteem and Cultural Worldviews. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 61–139.
4. *Orth U., Robins R. W., & Roberts B. W.* (2008). Low self-esteem prospectively predicts depression in adolescence and young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 695–708.
5. *Rosenberg M.* (1965). Society and the Adolescent Self-Image. Princeton University Press.
6. *Rubinstein S. L.* "Being and Consciousness: Man and the World", 13–28.
7. *Taylor S. E., & Brown J. D.* (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193–210.

Л. В. ІЛЬНИЦЬКА
канд. філософських наук, доцент кафедри дизайну, МАУП

ГУМАНІСТИЧНЕ СВІДЧЕННЯ СТАТУСУ ЛИСТІВОК В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Привернення уваги до узгоджених параметрів етичного звернення пошани, з особливим рівнем дотримання особистісних рамок гідності, важливий навчальний крок до окреслення перед учнями комунікаційних перспектив реального соціального відзначення окремої події, особистісних здобутків, налаштування святковості. Посередність невідповідного трампліну відокремленого незнання культурного оформлення, ніби зрозумілих еквівалентів іміджу, впирається у кволу колективну взаємодію при виведенні виконання стратегічних завдань у обмежених доречних способах міжособистісного засвідчення неформальної уваги у середовищі однодумців та співробітників. Відтак, слід привчати учнівську аудиторію до прояву, хоча би у майбутньому, власних ділових інтересів через презентативні свідчення переконливо сприятливого розуміння ситуаційної демонстрації довіри та щирості, які, в свою чергу, персоналізовано візуалізуються у площині ефектного представлення морального реверансу шанобливості у якості гуманістичного співвіднесення контактних берегів рудиментальної основи побажання рівнозначних єднань із загальним ствердженням сприяння до зміцнення подальшої злагоди. Такий позитивний крок самопрояву привітної обнадійливості, все ж таки, має галантність вільного рукостискання при прийнятті віньшованої емоційності зустрічною стороною. При цьому важливо зазначити, що у часи італійського гуманізму, за твердженням Н. Мак'явеллі, існувало статусне висловлювання закріплення шляхетної ґречності, інколи надмірною сувенірністю: "хто бажає здобути прихильність вельможі, зазвичай обдаровує його найдорожчими гостинцями, або ж тим, що принесе йому найбільшу насолоду" [1]. Тобто, мова про візуальне відзначення пошани вказується, але через щедрість у пошуках прихильності. Звісно, що згадка про використання листівок у таких процесах ще історично не позначалася, але гуманістична передоснова здійснення ініціативного особистісного звернення, у формі естетичного окреслення встановленої партнерської комунікації, уподібнюється етикетній стилістиці благонадійності. Тогочасна інтелектуальність здобувала переваги не при артикуляції меркантильних дарів, а у кордоцентричному сприянні бути корисним у значних справах. "Тож бажаючи дослужитись і засвідчити Вашій Величності свою відданість, я шукав, та не знайшов нічого коштовнішого, ніж знання, які здобув" [1]. Отже, поділитися найкращим у прокламаціях надії на ортодоксальну мудрість гуманістичного налаштування скерованості у перевагах пріоритетної мети здобуття єдиного вирішального погодження виявляє еквіваленти неординарних переваг приналежності до світського кола безумовно згодних на талановите випробовування власного призначення. Феодальні квоти нерівномірності у властивій ієрархічності вплинули на чергову історичну модуляцію поширення зобов'язань посадового вивищення при соціальній асиметрії респектабельної культури догоджання. Узагальнене ставлення гуманізму до складного змісту типологізації людської природи відкладає та полишає поклоніння у вимірах постійної уваги до скерованого наказового способу мислення. Натомість, доступність гуманістичного звернення до поважної особисто-

сті не припускає декларативної наказовості, пафосності перебільшеного компліментного наслідування поверхневого ставлення до відповідальної шанобливості. Витоки офісного облаштування організованої демократичної рівноваги звільнено викарбовують візуальність більш самобутнього зразка з актуальним для ситуації привітним статусним конкретним запитом у паралелях з діловою узгодженістю взаємної уваги та визнання. Процедурність цього питання в освітньому процесі має виявлятися у розкритті етичної планомірності набутої розмовної доступності, що послідовно відповідає вдячністю на презентацію культурозначимої куртуазності з невимушеної ініціативності при факторах виокремлення знакової респектабельності. Отже, на перший погляд, звичайна листівка може доповнено констатувати зацікавлене значення до перебігу вступного положення іміджевого гатунку товариськості та гуманістичного ставлення до прийняття відповідальних рішень. Тому, статусне ствердження позитивного налаштування має відзначатися не декоративністю, а співмірністю, щоб не здивувати партнера, а стримано окреслити власне налаштування на організацію, до прикладу, перемовин. Нікколо Мак'явеллі у своєму відомому творі "Державець" так наголошує на адекватності застосування ефектних способів використання наведення яскравості: "мета моя — не уквітчати..., чи будь-якими іншими показними прикрасами чи декораціями, якими багато хто зазвичай оздоблює свою роботу" [1]. Також Н. Мак'явеллі, ніби педагогічно, висловлює зауваження щодо зайвості пишноти та величності, адже на видноті має бути "виняткова достовірність матеріалу та серйозність теми" [1]. Тому й досі пошук довіри у підтвердженні статусності має відношення до узгодженої зацікавленості пріоритетними намірами крізь гуманістичний обмін люб'язним ставленням до серйозного спрямування при реалізації далекоглядно призначеної шляхетної мети світського декларування пошани. Слід зазначити, що стилістичний показник ефективного відзначення вельможної привілійованості від Н. Мак'явеллі стосувався поважного звернення до історично видатної та тогочасно надзвичайно впливової постаті Лоренцо де Медічі. Отже, виваженість серйозності у свідченнях Н. Мак'явеллі демонструє вихованість та освіченість особливої вельмишанованої презентативності. Зрештою, цей навчальний приклад оформлення гуманістичного встановлення рамок необхідної комунікації, наразі, впливово вказує на першочерговість входження у продуктивність ділової статусності. Тобто, на стадії невимушеного контактування й ознайомчого виведення толерантних знаків обміну представницькою інформацією, відіграє доречну роль гуманістичне відзначення наслідування оптимальною лаконічністю — рекламною візуалізацією, яка достовірно переконує у серйозності налаштування на довготривалу взаємодію. Отже, сувенірна продукція у вигляді листівок допомагає скоординувати увагу, з приязним наміром засвідчити надійність й гідність не штучно щирого звернення.

Джерела

1. *Мак'явеллі Н.* Державець. Харків: Фоліо, 2023. 192 с.

К. М. РОМАНЕНКО
канд. екон. наук, кафедра філології МАУП, Київ

ТЕРМІНОЛОГІЯ ДЕГУСТАЦІЙ WSET ЯК ОСНОВА ПЕРЕКЛАДУ ЛЕКСИКОНУ ЗНАВЦІВ ВИН

В сучасних умовах терміни відіграють велику роль у множині сфер народного господарства. Це стосується і торгівлі імпортованими товарами виноробної галузі. Зазначене актуалізує проблему уніфікації та стандартизації термінології знавців вина та сомельє. Першоджерелом або певним "золотим стандартом" можна вважати терміни, наведені в ст.1 Закону України "Про виноград, вино та продукти виноградарства" [1]. Однак, наведена там термінологія головним чином стосується саме галузі виноробства та процесів, пов'язаних з виробництвом вина, оминаючи складову дегустації та роботу сомельє з визначення характеристик вина.

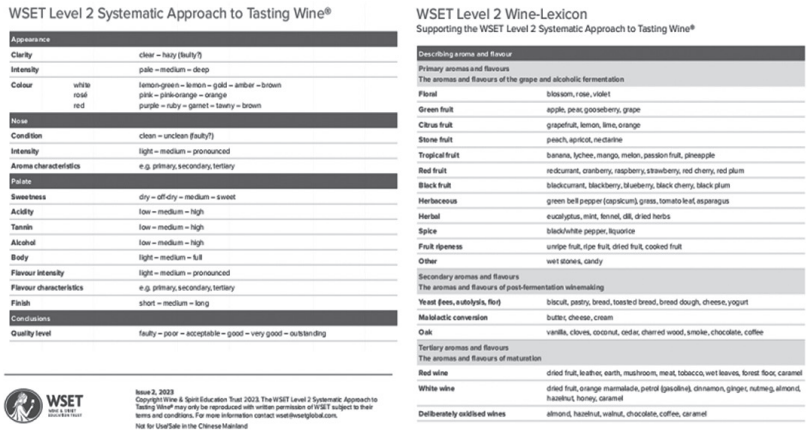
На цьому аспекті в своїй актуальній роботі сконцентрували увагу Поліщук Н. О. та Головня А. В. [3], дослідивши якими саме прийомами та перекладацькими трансформаціями можна ефективно користуватися при перекладі термінології сомельє. При цьому їх робота була заснована на художньому творі та не містила класифікації або систематизації термінів дегустації вина, не створювала базисної основи "лексикону" знавця вин, що може стати в нагоді студентам факультетів виноробства та тим, хто проходить навчання для роботи сомельє.

Звісно, для пересічного користувача наразі існують доступні та прості у користувані і розумінні електронні ресурси, наприклад, такі як [2; 4]. Однак, для створенуя і/або видання у перекладі якимось чином більш систематизованих навчальних матеріалів для любителів або знавців вина, майбутніх виноробів та сомельє, потрібна кращим чином систематизована термінологічна база, яка б походила з авторитетного джерела.

Таким джерелом можуть виступити навчальні матеріали для курсу "Вина" для різних рівнів від WSET (Wine and Spirit Education Trust). "Wine & Spirit Education Trust", який часто називають WSET, — це глобальна організація, яка організовує курси та іспити у сфері вина, міцних напоїв, пива та саке. WSET був заснований у 1969 році, його штаб-квартира знаходиться в Лондоні, і він загалом вважається одним із провідних світових постачальників освітніх послуг у галузі напоїв. У 2016 році він відкрив свій перший міжнародний офіс, WSET Asia Pacific, у Гонконзі у відповідь на високий попит на освітні програми з напоїв у Великому Китаї. У 2018 році він відкрив WSET Americas у Гартфорді, штат Коннектикут, США [5].

Нижче наведений глосарій дегустаційних термінів WSET (див. рис.), який є дорожньою картою систематичного підходу WSET до дегустації вин. В ньому чітко зазначені основні складові дегустації: вино аналізується з точки зору зовнішнього вигляду, аромату, смаку та якості. Також наведено терміни, якими слід характеризувати ці складові характеристики вина.

Наведений глосарій, з одного боку, є досить стислим і лаконічним, з іншого ж, він містить все необхідне для проведення дегустації вина сомельє чи любителем. Його складові та їх безпосередній переклад є предметом подальшого дослідження у більш розширеній формі, яку передбачено науковою статтею.



WSET Level 2 Systematic Approach to Tasting Wine®

Appearance		
Clarity		clear – hazy (faulty?)
Intensity		pale – medium – deep
Colour	white	lemon-green – lemon – gold – amber – brown
	rosé	pink – pink-orange – orange
	red	purple – ruby – garnet – tawny – brown
Nose		
Condition		clean – unclean (faulty?)
Intensity		light – medium – pronounced
Aroma characteristics		e.g. primary, secondary, tertiary
Palate		
Sweetness		dry – off-dry – medium – sweet
Acidity		low – medium – high
Tannin		low – medium – high
Alcohol		low – medium – high
Body		light – medium – full
Flavour intensity		light – medium – pronounced
Flavour characteristics		e.g. primary, secondary, tertiary
Finish		short – medium – long
Conclusions		
Quality level		faulty – poor – acceptable – good – very good – outstanding

WSET

Issue 2, 2023
Copyright Wine & Spirit Education Trust 2023. The WSET Level 2 Systematic Approach to Tasting Wine® may only be reproduced with written permission of WSET subject to their terms and conditions. For more information contact wsetlivestglobal.com.
Not for Use/Sale in the Chinese Mainland

WSET Level 2 Wine-Lexicon

Supporting the WSET Level 2 Systematic Approach to Tasting Wine®

Describing aroma and flavour	
Primary aromas and flavours The aromas and flavours of the grape and alcoholic fermentation	
Floral	blossom, rose, violet
Green fruit	apple, pear, gooseberry, grape
Citrus fruit	grapefruit, lemon, lime, orange
Stone fruit	peach, apricot, nectarine
Tropical fruit	banana, lychee, mango, melon, passion fruit, pineapple
Red fruit	redcurrant, cranberry, raspberry, strawberry, red cherry, red plum
Black fruit	blackcurrant, blackberry, blueberry, black cherry, black plum
Herbaceous	green bell pepper (capsicum), grass, tomato leaf, asparagus
Herbal	eucalyptus, mint, fennel, dill, dried herbs
Spice	black/white pepper, liquorice
Fruit ripeness	unripe fruit, ripe fruit, dried fruit, cooked fruit
Other	wet stones, candy
Secondary aromas and flavours The aromas and flavours of post-fermentation winemaking	
Yeast (lees, autolysis, flor)	biscuit, pastry, bread, toasted bread, bread dough, cheese, yogurt
Malolactic conversion	butter, cheese, cream
Oak	vanilla, cloves, coconut, cedar, charred wood, smoke, chocolate, coffee
Tertiary aromas and flavours The aromas and flavours of maturation	
Red wine	dried fruit, leather, earth, mushroom, meat, tobacco, wet leaves, forest floor, caramel
White wine	dried fruit, orange marmalade, petrol (gasoline), cinnamon, ginger, nutmeg, almond, hazelnut, honey, caramel
Deliberately oxidised wines	almond, hazelnut, walnut, chocolate, coffee, caramel

Глосарій дегустаційних термінів WSET

Джерела

1. Закон України “Про виноград, вино та продукти виноградарства”. *Відомості Верховної Ради* (ВВР). 2025. № 5. Ст. 9.
2. Мова вина: словник винних термінів від сомельє. *Онлайн версія журналу SpaceMag*. Режим доступу: https://spacemag.com.ua/food/mova-vyna-slovnyk-vynnyh-terminiv-vid-somelye/
3. *Поліщук Н. О.* Відтворення термінології сомельє у перекладі / Н. О. Поліщук, А. В. Головня. *Закарпатські філологічні студії* / редкол.: І. М. Зимомря (голов. ред.), М. М. Палінчак, Ю. М. Бідзіля та ін. Ужгород : Вид. дім “Гельветика”, 2022. Т. 2. Вип. 22. С. 200–204.
4. In vino veritas: секрети вина англійською і не тільки. *Новини освітньої онлайн платформи Just in Time* від 4.05.2021. Режим доступу: https://www.jit.academy/in-vino-veritas-sekrety-vyna-anglijskoyu-i-ne-tilky/
5. Wine and Spirit Education Trust. *Wikipedia entry*. Access mode: https://en.wikipedia.org/wiki/Wine_%26_Spirit_Education_Trust

О. І. ІВАНІВ
магістрантка МАУП,
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ У НІМЕЧЧИНІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Вступ

Соціально-психологічна адаптація вимушених мігрантів є однією з ключових проблем сучасної психології, особливо в контексті глобальних міграційних криз. Вимушена міграція, спричинена війною, створює унікальні виклики для психічного

здоров'я та інтеграції особистості в нове соціокультурне середовище. У Німеччині, яка приймає значну кількість біженців, зокрема з України, питання адаптації набуває особливої актуальності. Вимушені переселенці стикаються з кризою ідентичності, психологічними розладами та соціальними бар'єрами, що ускладнюють їхню інтеграцію.

Метою цієї роботи є аналіз психологічних особливостей адаптації вимушених мігрантів у Німеччині, визначення ключових викликів та надання практичних рекомендацій для полегшення цього процесу. Теоретичною основою слугують праці Л. Корель, Ю. Платонова, Г. Солдатової, Л. Шайгерової, К. Роджерса та інших дослідників, які акцентують на трансформаціях особистості в умовах вимушеної міграції.

Теоретичні аспекти вимушеної міграції та адаптації

Вимушена міграція відрізняється від добровільної насамперед мотиваційними та психологічними аспектами. Л. Корель зазначає, що добровільна міграція супроводжується позитивною установкою на нове середовище, тоді як вимушена міграція спричиняє негативне ставлення через травматичний досвід і жорсткі умови пристосування. Це призводить до формування оборонної позиції, емоційної напруженості та зниження адаптивних можливостей.

Г. Солдатова підкреслює, що травматичний досвід біженців спричиняє кризу ідентичності, яка проявляється у втраті цілісності особистості та руйнуванні картини світу. Криза ідентичності, за В. Хесле, є уявним розривом між вимогами нового середовища та попередніми установками, що ускладнює самосприйняття. Л. Шайгерова додає, що криза ідентичності у біженців досягає кризового рівня, зачіпаючи як індивідуальні, так і групові аспекти особистості.

Ю. Платонов акцентує на змінах у внутрішньому "Я" біженців, які проявляються у підвищеній дратівливості, безсонні, частковій втраті пам'яті та труднощах у спілкуванні. Н. Палагіна вказує на зниження самооцінки, деформацію ціннісних орієнтацій і соціальних установок, що призводить до дезадаптації. М. Багері додає, що вимушене переміщення сприяє розвитку депресії, психастенії, параноїдальних і шизоїдних розладів.

У гуманістичній парадигмі, запропонованій К. Роджерсом, адаптація розглядається як процес активізації внутрішніх ресурсів особистості для конгруентного пристосування до соціального оточення (Rogers, C. R., Dymond, R. F., 1954).. Це передбачає прийняття унікальності власного "Я" та гнучкість у змінах відповідно до нових умов.

Психологічні наслідки вимушеної міграції

Вимушена міграція спричиняє значні зміни в особистісній структурі, які можуть бути як тимчасовими, так і постійними. До ключових змін належать:

1. **Зниження самооцінки:** Біженці часто відчувають сумніви у власних здібностях, що посилюється втратою соціального статусу та звичного середовища.
2. **Зміни стресостійкості:** Деякі особи стають менш стійкими до стресу, тоді як інші розвивають нові стратегії подолання.
3. **Реакції на конфлікти:** Кризові ситуації можуть спричиняти агресивність або, навпаки, уникнення конфліктів.
4. **Трансформація відносин:** Біженці можуть ізолюватися або, навпаки, активно шукати соціальну підтримку.
5. **Перегляд цінностей:** Криза змушує переосмислювати пріоритети, що може призводити до духовного розвитку або втрати сенсу життя.

Г. П. Лазос виділяє низку психологічних наслідків дезадаптації, серед яких:

• Панічні атаки, психосоматичні розлади, порушення сну.
• Загострення адикцій (алкоголізм, наркотизація).
• Відчуття самотності, меншовартості, ворожості нового середовища.
• Дистимія, апатія, втрата надії та мотивації.

Кризові ситуації також можуть спричиняти тривожні розлади, депресію, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), порушення сну, агресію та соціальну ізоляцію. Відсутність соціальної підтримки підвищує ризик маргіналізації, дискримінації, бідності та погіршення здоров'я.

Практичні рекомендації для соціально-психологічної адаптації

На основі аналізу психологічних викликів вимушеної міграції розроблено 10 практичних рекомендацій, спрямованих на полегшення адаптації біженців у Німеччині:

1. **Прийняття змін.** Усвідомлення незворотності змін є першим кроком до адаптації. Біженцям слід визнати втрату попередньої ідентичності та сприймати нове середовище як можливість для зростання. Це допомагає знизити стрес і емоційну напруженість.

2. **Планування та відповідальність.** Складання чіткого плану адаптації з малими, послідовними кроками сприяє відновленню контролю над життям. Техніки саморефлексії та тренування необхідних якостей (наприклад, терпіння, комунікабельності) підвищують ефективність цього процесу.

3. **Професійна психологічна допомога.** У разі депресії, тривожних розладів чи інших психологічних проблем слід звертатися до психологів або психіатрів. У Німеччині та Україні діють гарячі лінії, благодійні організації та фонди, які надають безкоштовні консультації.

4. **Забезпечення базових потреб.** Оформлення документів, отримання соціальної допомоги, медичного страхування, влаштування дітей до шкіл чи садочків є першочерговими завданнями. Соціальні служби та волонтерські організації можуть надати підтримку в цих питаннях.

5. **Самодопомога та турбота про здоров'я.** Техніки для зняття стресу (медитація, дихальні вправи), заняття спортом, хобі, збалансоване харчування та повноцінний сон сприяють відновленню психічного стану. Уникнення алкоголю та інших речовин є важливим для збереження здоров'я.

6. **Емоційна виразність.** Екологічне вираження емоцій (наприклад, через розмови, творчість чи плач) запобігає емоційному виснаженню. Біженцям слід дозволяти собі переживати негативні емоції, не застрягаючи в них.

7. **Інформування про адаптацію.** Вивчення матеріалів про адаптацію (посібники, волонтерські керівництва) допомагає зрозуміти стадії процесу, можливі реакції психіки та практичні аспекти життя в Німеччині (оренда житла, сортування сміття, соціальні норми).

8. **Інтеграція в нову культуру.** Вивчення німецької мови, ознайомлення з культурою, традиціями та нормами є ключовими для інтеграції. Важливо зберігати власні традиції, але водночас приймати нові культурні особливості. Освоєння затребуваних професій відкриває нові можливості.

9. **Побудова соціальних зв'язків.** Підтримка контактів із рідними, пошук нових друзів, участь у групах підтримки чи релігійних громадах (наприклад, українській діаспорі) створюють відчуття опори. Допомога іншим біженцям також сприяє психологічному благополуччю.

10. **Обмеження інформаційного потоку.** Мінімізація перегляду новин знижує рівень тривожності та допомагає зосередитися на реальному житті. Важлива інформація все одно дійде через соціальні зв'язки чи офіційні канали.

Висновки

Соціально-психологічна адаптація вимушених мігрантів у Німеччині є складним процесом, що супроводжується кризою ідентичності, психологічними розладами та соціальними бар'єрами. Теоретичний аналіз показує, що вимушена міграція спричиняє глибокі зміни в особистісній структурі, які вимагають індивідуального підходу до підтримки. Практичні рекомендації, засновані на гуманістичній парадигмі та емпіричних дослідженнях, спрямовані на прийняття змін, відновлення психічного здоров'я, інтеграцію в нове суспільство та збереження власної ідентичності.

Успішна адаптація можлива за умови комплексного підходу, який поєднує професійну психологічну допомогу, соціальну підтримку та активізацію внутрішніх ресурсів особистості. На виконання цих завдань розроблено тренінгову програму з підвищення розвитку адаптаційних ресурсів особистості.

Джерела

1. *Дідковська Л., Дідковський А.* Соціально-культурна адаптація в імміграції. Ч. 1. Львів: Растр – 7, 2024. 448 с. С. 220.
2. https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1bf5baa3-0f34-40d3-83e5-3626d695190a/content, дата звернення 29.01.2025
3. http://www.dgu.com.ua/bitstream/123456789/1604/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%D0%B3%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%94%D1%8E%20%D0%9B.%D0%9C.%20%D0%9F%D1%80%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97.pdf, дата звернення 2.04.25
4. https://neurocorrection.com.ua/publikatsii/item/66-psikhologichna-dopomoga-vnutrishno-peremishchenim-osobam-na-prikladi-roboti-z-pereselentsyami-z-krimu, дата звернення 30.01.2025

А. Ю. МАКОВСЬКИЙ

студент групи Е-9-24М1М(1.6ддс) спеціальність: "Менеджемент"
освітня програма: "Економіка та управління бізнесом"

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ ЗМІН

На сьогоднішній день в епоху коли суспільство рішуче та швидко розвивається, охоплене цифровізацію та постійними змінами, управлніння командою є не просто професійною навичкою, а спражнім викликом, критичним фактором успіху будь якої компанії.

На плечі сучасного керівника на сьогодні накладається не лише вміння організовувати процес, делегувати та контролювати виконання, а також бути мотиватиром, натхненником, психологом, лідером думок, який може швидко переналаштовувати курс у сучасних реаліях, вміти згуртовувати абсолютно різних людей за психотипом, та вміти працювати різними поколіннями.

Саме тому питання ефективного управління на сьогоднішній день є більш ніж актуальним та потребуючим аналізу.

В умовах воєнного стану, нестабільної економіки та переходу до гнучких моделей роботи (зокрема дистанційної та гібридної), керівники команд зіштовхуються з низкою нових викликів: зниженням мотивації працівників, проблемами комунікації, розмитими ролями в колективі, зростанням стресу. Успішне подолання цих труднощів можливе лише за умови впровадження сучасних підходів до управління.

Ключові висновки з дослідження Gallup "State of the Global Workplace 2024", яке охоплює понад 128 000 працівників у 160 країнах повідомляють нам що:

- Залученість працівників знижується, дослідження 2024 року показали, шо лише 23 % працівників відчувають себе залученими до роботи, 62 % вважають себе не залученими. Регіонально найбільш залученими вважають себе в США та Канаді (33 %) , а найменш залученими в Європі (13 %), як раз регон нашого проживання.
- Погіршення доброботу працівників. 41 % відсоток працівників відчувають значний стрес щодня, а 20 % відчувають себе самотніми на роботі.
- Роль менеджерів у залученості зменшилась з 30 до 27 %, що є дуже тривожним сигналом, адже саме вони відіграють ключову роль у мотивації команд.

"State of the Global Workplace 2024" проаналізувала та склала економічні наслідки які засвідчують, що низька залученість працівників коштує світовій економіці приблизно $8,9 трлн, або 9 % глобального ВВП.

Ці дослідження нам показують що роль керівника дуже важлива в управлінні командою та підтверджують що управлінець не тільки організатор, адже на сьогодні він має вирішувати такі психологічні проблеми працівників, як відчуття залученості, стрес та самостність на роботі і це далеко не всі виклки сьогоднішнього керівника.

Професорка Лондонської бізнес-школи Лінда Граттон у своєму дослідженні виділяє три ключові характеристики, які відрізняють високоефективні та інноваційні команди, що вона називає "гарячими точками" (hot spots):

1. Запальна мета

Такі команди об•єднує спільна, захоплююча мета або виклик, який надихає та мобілізує учасників. Це може бути амбітне завдання або бачення майбутнього, яке спонукає команду до спільної роботи. Проте лише наявність такої мети недостатньо для успіху.

2. Культура співпраці та довіри

Ефективні команди характеризуються відкритою комунікацією, взаємною повагою та довірою. Вони здатні конструктивно вирішувати конфлікти та підтримувати один одного, що сприяє продуктивності та інноваційності.

3. Різноманітність досвіду та мислення

Команди, які включають учасників з різним досвідом, навичками та поглядами, краще адаптуються до змін та знаходять нестандартні рішення. Таке різноманіття сприяє творчості та інноваціям, особливо в умовах невизначеності.

Всі три характеристики — це те що має організувати та налагодити в своїй команді керівник. Саме він має створити та донести кожному учаснику команди мету, яка буде надихати та мотивувати. Завдання керівника налагодити високу комінкацію та відносини довір один до одного у кожного члена команди. Ну і звісно саме роль керівника зібрати та об'єднати команду з абсолютно різними учасниками, які мають різний досвід, навчики та погляди.

Рекомендаціями для покращення ефективності управління командою можуть бути:

- Інвестування в менеджерів: покращення якості управління через навчання та підтримку менеджерів може підвищити залученість працівників.

- Створення програм підтримки ментального здоров'я та гнучких умов праці сприяє покращенню загального добробуту працівників.
- Створення систем регулярного зворотного зв'язку.
- Постійні командні зустрічі для синхронизації завдань.
- Відпочиники, корпоративи для злагодження команди.

Сучасне управління командою потребує переосмислення традиційних підходів до лідерства. В умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації та змін у структурі праці, від керівника вимагається більше, ніж просто координувати завдання та контролювати виконання. Він повинен бути здатним адаптуватися до нових викликів, створювати емоційний контакт із командою, будувати середовище, в якому кожен відчуває свою цінність та залученість.

У цьому контексті важливим стає розуміння глибинних механізмів командної динаміки. Дослідження Лінди Граттон підтверджує: лише команди, які мають надихаючу мету, побудовані на довірі й різноманітності, здатні залишатися гнучкими, інноваційними й стійкими у невизначених умовах

Таким чином, майбутнє ефективного управління полягає у створенні середовища, де:

- кожен член команди бачить сенс своєї праці,
- внутрішня культура підтримує діалог, а не конкуренцію,
- цінується різноманітність думок і досвіду,
- керівник виступає як фасилітатор розвитку, а не лише виконавець адміністративної функції.

Джерела

1. *Gallup*. (2024). "State of the Global Workplace 2024".
2. *Gratton L.* (2025). "What sets apart the most productive, innovative teams?". *The Times.*

Д. С. МАРТИШИН
д-р наук з держ. упр., канд. наук з богослов'я, проф.,
завідувач кафедри теології та християнської комунікації МАУП, м. Київ, Україна

А. І. БОГДАНЕНКО
канд. наук з держ. упр.,
докторант Державного університету "Житомирська політехніка", м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМНЕ ПОЛЕ ХРИСТИЯНСЬКОЇ ТЕОЛОГІЇ І ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Протягом тисячолітньої історії християнство детально розробляє своє релігійно-етичне вчення щодо того, як християнину потрібно жити в навколишньому світі, взаємодіяти з державою, політикою, суспільством і культурою [1–8]. Наріжним каменем соціального вчення українського православ'я є питання, що стосуються політики

та ідеології. У державному управлінні існує певний комплекс наукових підходів, що дозволяють дослідникам закцентувати увагу на актуальних проблемах християнської теології. Вивчення політичної теології і соціального вчення православної церкви видається, на наш погляд, вкрай важливим і дає розуміння того, яку роль виконує церква в системі державного управління [5, с. 8–12].

Християнство пропонує сучасному суспільству власне бачення важливих питань політики, економіки, права, соціології, філософії та історії. Православна церква в Україні проповідує, утверджує і поширює в соціальному середовищі певні релігійно-моральні ідеали та духовні цінності, що забезпечують духовну єдність українського суспільства, що є особливо актуальним у зв'язку з формуванням громадянського суспільства в сучасній Україні. Духовні ціннісні ідеї, доктрини, концепти й етика входять до змісту соціальної, освітньої та культурно-виховної функції держави та державної системи управління. Разом з державою і християнська церква стоїть на варті збереження гуманізму, єдності, демократії, свободи слова і духовної солідарності. У богословському вченні святих отців церкви, релігійних мислителів та філософів йдеться про місце і роль церкви, християнської моральності в політиці, культурі, історії та системі державного управління. Християнська теологія як наука дозволяє здійснити порівняльний аналіз поглядів теологів (богословів) різних конфесій щодо взаємодії релігії, етики, моралі та політики. Відповідно до вчення християнства духовні ідеї та цінності виступають своєрідними регуляторами суспільних відносин. Політика і державне управління у християнській свідомості релігійного світу завжди пов'язуються з духовими ідеями, цінностями та догматичними доктринами християнства.

Святі отці церкви, церковні ієрархи завжди вчили про взаємозв'язок державного управління, духовності, аскетики, громадського служіння, християнської моралі, місії церкви [10–12]. У вченні християнської церкви мова йде про те, що святість, християнські чесноти не віддільні від служіння ближньому та земній вітчизні. Саме християнська духовність визначає політичну й соціальну діяльність людини. Таким чином, церква пов'язує християнське доброчесне життя з актуальними і вагомими питаннями державного управління, і фактично утверджує єдність духовних ідей християнства і практичної політичної дії.

Церква розглядає державне управління як практичну реалізацію християнських духовних ідей через спільну багатоаспектну діяльність пересічних громадян і державної влади. Згідно із соціальним вченням православної церкви всі християни повинні брати участь у державних справах та нести за це духовну відповідальність перед Богом та церквою [11]. Політика як служіння Богу, церкві та людині не відокремлена від святості, духовності, соціального служіння християнських громад та окремо взятої людини. Саме в цьому випадку в державі складаються добрі відносини між церквою та громадянським суспільством, створюються відповідні умови для їхньої активної корисної діяльності на благо держави. Релігійні цінності, духовні ідеї служіння Богу, релігійну філософію та християнську етику християнство вважає духовною основою розвиненої демократичної держави і відповідно державного управління. Православна церква вчить, що люди, які керують державою, мають бути високоморальними та духовно відповідальними.

Отже, християнство орієнтоване на найвищий духовний ідеал, пов'язаний безпосередньо з поняттями етики, права, моралі, відповідальності, святості та духовності. Особливого значення цим аспектам надається в державному управлінні Європи і США. Саме тому теологічні кафедри їхніх університетів постійно поповнюються вченими-теологами [4, с. 8]. До того ж важко собі уявити промови та виступи американських президентів без релігійної проблематики.

Християнська теологія привертає увагу науковців до визначення передумов економічних, політичних, етичних і геополітичних проблем сучасного світу, що вимагають пошуку нових управлінських рішень не лише у сфері державного управління, а й у зміні наукового мислення і богословської рефлексії. Незважаючи на популярність проголошення ідей націоналізму науковцями-патріотами і політиками-державниками України, православна церква закликає віруючих не робити духовних ідолів з політики, ідеології, культури, історії, нації чи економіки. Християнська теологія як частина гуманітарної науки не може погодитися з процесами абсолютизації жодних форм націоналізму, імперіалізму, шовінізму, ксенофобії, які є категорично неприйнятними для християнського універсального світосприйняття. Християнська теологія покликана допомогти сучасній людині розібратися в негативних впливах політики і політичної маніпуляції.

На нашу думку, в умовах нової соціальної реальності саме соціальне вчення православної церкви відповідає певним критеріям гуманізму, персоналізму і цілісності християнської антропології. Християнська теологія завжди утверджує в сучасній науці повагу до релігійного плюралізму, свободи, вільного мислення, гідного життя кожної особистості і усього суспільства. Такий гуманістичний підхід може здаватися очевидним для кожного науковця, але практика доводить, що в умовах війни іноді агресія, ненависть і помста витісняють здоровий глузд. Це змушує державних управлінців нагадувати про наукові орієнтири і утверджувати концепцію прав і свобод людини в сучасному науковому дискурсі [8–9]. Світські й церковні фахівці мають шукати способи тлумачення християнської теології в межах сучасної науки і гуманістичної парадигми. Історія християнської теології — це постійний пошук нової мови проповіді про Бога, абсолют, метафізику, вічність, духовність, цінності, духовні ідеї та релігійні концепції, людину, суспільство і справедливість, а також розгортання активної соціальної діяльності християнства і посилення соціального служіння християнської церкви.

Джерела

1. *Богданенко А. І.* Комунікація українських християнських церков як фактор гармонізації розвитку демократичного суспільства. Київ: Ліра-К, 2025. 120 с.
2. *Богданенко А. І.* Релігієзнавство і християнська теологія як сфера гуманітарного знання / А. І. Богданенко, Д. С. Мартишин. Київ: Ліра-К, 2024. 72 с.
3. *Богданенко А. І.* Роль Православної Церкви у збереженні української самосвідомості. Київ: Ліра-К, 2024. 80 с.
4. *Богданенко А. І.* Теологія на сучасному етапі розвитку України. Київ: Ліра-К, 2024. 96 с.
5. *Богданенко А. І.* Українське православ'я у філософії державного управління / А. І. Богданенко, Д. С. Мартишин. Київ: Ліра-К, 2023. 80 с.
6. *Богданенко А. І.* Християнська теологія як церковна комунікація / А. І. Богданенко, Д. С. Мартишин. Київ: Ліра-К, 2024. 80 с.
7. *Мартишин Д. С.* Державне управління як предмет теологічного розгляду // Інвестиційні та інноваційні інструменти для ревіталізації деокупованих територій України: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (ХДУ, 23–24 січня 2025 р.). Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 23–26.
8. *Мартишин Д. С.* Духовна динаміка християнської теології: державно-управлінський аспект. *Scientific practice: modern and classical research methods*: Collection of scientific papers "ΛΌГОΣ" with Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, Boston, February 14, 2025. Boston-Vinnytsia: Primedia eLaunch & UKRLOGOS Group LLC, 2025. С. 275–277.
9. *Мартишин Д. С.* Роль і значення християнської соціології у процесах глобалізації сучасного світу. *Наукові перспективи*. 2022. № 6 (24). С. 125–136.

10. *Мартишин Д. С.* Світ релігії і науки. Київ: Ліра-К, 2024. 72 с.
11. *Мартишин Д. С.* Соціальна доктрина православної церкви в державотворчих процесах України: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ: Вид. дім "Персонал", 2019. 514 с.
12. *Мартишин Д. С.* Сучасні аспекти християнської теології і державного управління: актуальні питання конструктивного діалогу // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали LIII-ої Міжнародної наук.-практ. конф. Кордова (Іспанія): ВАДНД, 2025. С. 44–47.

Л. І. ЛАБУНСЬКА
магістрант спеціальності "Психологія"
НН ІП МАУП м. Київ

ВПЛИВ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ АРТ-ТЕРАПІЇ НА ВІДНОВЛЕННЯ ПСИХОЕМОЦІЙНОГО СТАНУ ДОРОСЛИХ КЛІЄНТІВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Високий рівень стресу, соціальні та економічні виклики, нестабільність і швидкий ритм життя сприяють зростанню випадків депресії серед дорослого населення, що є однією з причин тимчасової непрацездатності та зниження продуктивності, а також є суттєвим фактором ризику розвитку психосоматичних та невротичних захворювань. На думку Данилюк І. В., використання інтегративних методів психокорекції (зокрема, казкотерапії та арт-терапії) дозволяє залучити ресурси творчої самопрезентації, що сприяє формуванню нових життєствердних переконань [1]. Арт-терапія — методика, що базується на використанні творчих процесів для гармонізації емоційного стану людини. Арт-терапія дозволяє виражати свої переживання, які складно опрацювати у традиційних вербальних методах психотерапії через мистецьку діяльність, знижуючи рівень внутрішнього напруження та сприяючи емоційному відновленню. Сучасні дослідження свідчать, що поєднання художньої творчості з елементами когнітивно-поведінкової терапії сприяє більш ефективному подоланню депресивних симптомів та зниженню рівня тривожності [2; 3].

У даній роботі проведено емпіричне дослідження серед 50 респондентів віком від 27 до 35 років, які звернулися за психологічною допомогою через симптоми депресивних розладів. Дослідження здійснювалося за допомогою чотирьох методик: Шкала психологічного стресу PSM–25, Опитувальник рівня суб'єктивного стресу PSS–10, Тест "Визначення психічного вигорання" О. О. Рукавишникова та Тест на визначення рівня стресу за В. Ю. Щербатих. Оцінювання проводилось до та після проходження програми арт-терапевтичних занять, яка охоплює 12 тижнів терапевтичних сесій, що базуються на методах експресивного малювання, колажування, символічного моделювання та рольових арт-технік. Дослідження проводилось у місті Київ на базі центру психологічної підтримки "Шлях до гармонії" за умов підвищеного рівня стресу, спричиненого соціально-економічною нестабільністю, що панувала на початку 2025 року.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що арт-терапевтичні методики не лише сприяють зниженню рівня стресу, а й допомагають відновити психологічний баланс, покращити емоційну стабільність і сформувати здорові механізми подолання труднощів.

Дослідження передбачало:

1) оцінювання рівня психологічного стресу за допомогою методики PSM–25, що дає змогу виявити наявність і вираженість соматичних, поведінкових та емоційних компонентів стресу. Середній рівень стресу продемонстрували 50 % респондентів, високий рівень стресу виявлено у 30 % опитаних.

2) виявлення суб'єктивних оцінок того, наскільки події, що відбулися за останній місяць, сприймаються як неконтрольовані, непередбачувані або перевантажені за допомогою опитувальника рівня суб'єктивного стресу PSS–10. 50 % респондентів мають помірний рівень суб'єктивного стресу, високий рівень суб'єктивного стресу зафіксовано у 30 % респондентів.

3) вивчення рівня психоемоційного вигорання, що передбачає оцінку трьох основних компонентів — психоемоційного виснаження (ПВ), особистісного віддалення (ОВ) та професійної мотивації (ПМ) за допомогою тесту "Визначення психічного вигорання" О. О. Рукавишникова. 40 % респондентів мають середній рівень психоемоційного виснаження, тоді як у 35 % зафіксовано високий рівень виснаження.

4) оцінку наявності інтелектуальних, поведінкових, емоційних та фізіологічних ознак стресу за допомогою тесту на визначення рівня стресу за В. Ю. Щербатих. 45 % респондентів мають виражений рівень стресу, 25 % респондентів продемонстрували сильний рівень стресу.

Отримані результати за чотирма методиками свідчать про те, що більшість респондентів мають середній або високий рівень стресу, що супроводжується емоційним виснаженням, особистісним віддаленням та низькою професійною мотивацією.

Розроблено та обґрунтовано програму арт-терапевтичних занять, що включає 12 тижнів терапевтичних сесій, кожна з яких орієнтована на поступове зниження депресивної симптоматики, активізацію внутрішніх ресурсів та відновлення психоемоційного балансу. Програма розроблена з урахуванням етапності психокорекційного процесу. На першому етапі проводиться діагностика стану клієнтів і встановлення терапевтичного альянсу. На основному етапі здійснюється активна робота з емоційними та когнітивними аспектами через використання художніх технік, що дозволяє досягти помітного зниження рівня депресивної симптоматики та емоційного виснаження. Заключний етап спрямовано на інтеграцію отриманого досвіду, закріплення позитивних змін і формування стратегій подальшої самодопомоги.

Ефективність впровадження програми арт терапевтичних занять оцінюється за результатами апробації, що охоплює аналіз змін у психоемоційному стані учасників після проходження дванадцяти тижнів систематичних арт терапевтичних сесій.

Для об'єктивізації результатів після завершення програми знову застосовувалися основні діагностичні методики, що дозволяло порівняти початкові й кінцеві показники та оцінити ступінь покращення.

Підсумкові показники дали змогу встановити, що у більшості респондентів зафіксовано покращення за всіма ключовими критеріями. Найбільш виражене зниження спостерігалося в індикаторах стресу (PSM–25 майже на 14 %, PSS–10 понад 22 %) та психоемоційного виснаження майже на 29.4 % (ПВ за тестом Рукавишникова). Чимало учасників відзначили суб'єктивне полегшення вже на п'ятому шостому тижні, коли відбувалося активне опрацювання емоційних блоків через символічне моделювання та техніку "вільного малювання".

Отже, результати дослідження підтверджують ефективність арт-терапевтичних методик у зниженні рівня стресу, покращенні емоційної стабільності та формуванні адаптивних копінг-стратегій.

Аналіз якісних інтерв'ю учасників показав, що після завершення програми зафіксовано:

1) покращення загального самопочуття у 78 % респондентів;

2) зниження рівня тривожності у 65 % респондентів;

3) поліпшення контролю емоційних реакцій в складних життєвих ситуаціях у 58 % респондентів;

4) покращення в соціальній взаємодії у 42 % респондентів (почали частіше спілкуватися з оточенням та відчувати більшу підтримку з боку родини та друзів).

Отримані показники дозволяють рекомендувати ключові терапевтичні техніки, зокрема експресивне малювання, колажування, моделювання та роботу з метафоричними образами для подальшого впровадження у практику психологічної реабілітації як ефективний метод допомоги особам із високим рівнем стресу та психоемоційного вигорання.

Джерела

1. *Данилюк І. В.* Казкотерапія як метод психологічного впливу на особистість. *PSYCHOLOGICAL JOURNAL*. 2019. Vol. 5. С. 161–171.
2. *Боровик О. І.* Використання арт-терапії у клінічній практиці. Київ: Психологія сьогодення, 2020. С. 12–25.
3. *Бреусенко-Кузнєцов О. А, Вознесенська О. Л., Найдьонова Л. А.* та ін. Простір арт — терапії: ресурси зцілення: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 3–4 квітн. 2014 р. Київ: Золоті ворота, 2014. С. 198.

В. О. МЕДВІДЬ

студент 3 курсу спеціальності Економіка бізнесу ІФНТУНГ

Ю. В. БУЙ

PhD д-р філос. доц. каф. прикладної економіки ІФНТУНГ
orcid https://orcid.org/0000-0003-0096-2384

ІННОВАЦІЙНА ТА КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Інноваційна та креативна економіка виступають ключовими чинниками модернізації держави та її економічного розвитку в повоєнний період. Перетин креативного потенціалу та використання інноваційних технологій забезпечують конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу на міжнародній арені. Креативні індустрії генерують не тільки економічне зростання, але й формування нових культурних течій, що впливають на імідж країни у світі. Сучасні технології та інтелектуальна

власність стають основою для розвитку нових підприємницьких починань. Повоєнне відновлення України вимагає ефективного використання науково-дослідного потенціалу та творчих розробок. Тому стратегічні імперативи розвитку нашої держави повинні базуватися на створенні сприятливого інноваційного клімату для розвитку стартапів, державній підтримці грантових програм та розвитку бізнес-екосистеми креативних індустрій.

Іноваційна та креативна економіка в Україні демонструє помітне зростання, хоча й відзначається нерівномірністю розвитку між секторами та регіонами. Найпотужнішим залишається IT-кластери, які акумулюють близько 5 % ВВП країни та налічують понад 300 000 фахівців. Українські аутсорсингові та продуктні компанії, серед яких — Uklon, Ajax Systems, MacPaw, продовжують активно залучати іноземні інвестиції й виходити на глобальні ринки. Дизайн-індустрія, зокрема industrial та UX/UI дизайн, розвивається стрімко завдяки фриланс-платформам і зростанню попиту на креативні агенції: яскравими представниками є Banda Agency, Radioaktive Film, Postmen. Культурні індустрії — кіно, креативні простори й крафтові майстерні — відновлюють роботу як у великих містах, так і в малих громадах, проте долають наслідки зруйнованої інфраструктури та низької платоспроможності населення.

Порівняльна таблиця основних секторів креативної економіки України з даними про їхній внесок у ВВП 2022–2024 роки [1]

Сектор	Показник / Рік	2022	2023	2024
IT-послуги	Частка у ВВП (%)	4,5	5	5,5
	Експорт (млрд $)	4,5	5	5,5
	Зайнятість (тис.)	280	300	320
Кінематографія	Частка у ВВП (%)	0,4	0,5	0,6
	Експорт (млрд $)	0,2	0,3	0,4
	Зайнятість (тис.)	18	20	22
Дизайн-індустрія	Частка у ВВП (%)	1,2	1,5	1,7
	Експорт (млрд $)	0,15	0,2	0,25
	Зайнятість (тис.)	45	50	55
Видавництво	Частка у ВВП (%)	0,7	0,8	0,9
	Експорт (млрд $)	0,08	0,1	0,12
	Зайнятість (тис.)	23	25	27
Реклама	Частка у ВВП (%)	1	1,2	1,3
	Експорт (млрд $)	0,08	0,1	0,12
	Зайнятість (тис.)	35	40	45
Музика & шоу-біз	Частка у ВВП (%)	0,5	0,6	0,7
	Експорт (млрд $)	0,04	0,05	0,06
	Зайнятість (тис.)	13	15	17
Інші сектори	Частка у ВВП (%)	0,8	1	1,2
	Експорт (млрд $)	0,15	0,2	0,25
	Зайнятість (тис.)	28	30	32

Стартап-екосистема налічує понад 2 000 проєктів, серед яких глобально впізнавані — Grammarly, Petcube, RESTream; водночас молоді команди стикаються з браком раннього фінансування та дозріванням місцевих бізнес-ангелів.

За останні три роки креативні сектори економіки України демонструють стійку позитивну динаміку: найшвидше зростання спостерігається в IT-послугах, де частка у ВВП підвищилася з 4,5 % у 2022 році до 5,5 % у 2024-му, експорт виріс із $4,5 млрд до $5,5 млрд, а кількість зайнятих — із 280 тис. до 320 тис. Особливо відзначаються дизайн-індустрія та реклама, чиї показники в ВВП збільшилися з 1,2 % до 1,7 % та з 1,0 % до 1,3 % відповідно, а експортні надходження та зайнятість показують пропорційне зростання. Кінематографія, музика й шоу-бізнес теж нарощують обсяги експорту й штат, але їхній внесок у ВВП залишається відносно невисоким (близько 0,6–0,7 % у 2024-му). Видавництво та "інші сектори" демонструють поступове зростання майже на 0,2–0,4 в. п. у частці ВВП, проте потребують додаткової підтримки для прискорення темпів. Загалом IT залишається локомотивом креативної економіки, тоді як решта індустрій має стабільні, але помірні темпи росту, які можна підсилити інвестиціями та державними стимулами.

Узагальнення проведеного аналізу свідчить, що інноваційна та креативна економіка вже сьогодні відіграє важливу роль у структурі ВВП України, створює тисячі робочих місць і забезпечує значні експортні надходження. Локомотивом зростання залишаються IT-послуги, які завдяки високому темпу цифровізації й інтересу міжнародних інвесторів утримують частку понад 5 % ВВП і демонструють подвійне зростання експорту й зайнятості за останні три роки. Поряд із цим дизайн-індустрія, реклама, кінематографія, музика та видавництво показують стабільний, хоча й помірний приріст: їхня частка у ВВП сьогодні коливається в межах 0,6–1,7 %, а обсяг експорту росте на 20–30 % щороку.

До ключових стратегічних орієнтирів повоєнного відновлення за використання інновацій та креативності можемо віднести:

- створення спеціальних грантових програм і пільгових кредитів для проєктів на ранніх стадіях, особливо в регіонах;
- модернізація коворкінгів у малих містах, відновлення прифронтових центрів стартап-активності, підтримка інноваційних кластерів;
- захист інтелектуальної власності, спрощене регулювання цифрових активів, прозорі процедури держзакупівель і грантів;
- інтеграція креативних дисциплін у шкільну та вищу освіту, розвиток програм дуальної освіти й акселераторів;
- залучення технічної допомоги та технологічного трансферу, участь у глобальних інноваційних мережах, співпраця з українською діаспорою.

За умови сталої політичної підтримки й інвестицій у людський капітал Україна має всі передумови стати регіональним центром інновацій і креативності. Збільшення частки R&D до 2 % ВВП, посилення експортного потенціалу кіно та музики, масштабування дизайнерських студій і рекламних агенцій може вивести частку креативного сектору до 15 % економіки вже в середньостроковій перспективі. Держава й бізнес, об'єднавши зусилля довкола цифрової трансформації, зеленої енергетики та культурної дипломатії, закладуть основу для стійкого зростання, соціальної згуртованості й глобального впливу України як центру інноваційних ідей.

Джерела

1. Державна служба статистики: URL: України https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 24.04.2025).

А. А. ТАРАРНЕНКО
студентка магістратури,
ННІПСН, МАУП

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ

В епоху безпрецедентних суспільних трансформацій, спричинених пандемією, диджиталізацією, військовими конфліктами та економічними кризами, релігійні організації опинилися на передовій соціальної підтримки та духовного супроводу суспільства. В Україні, яка переживає повномасштабну війну, релігійні організації взяли на себе значну частину гуманітарної роботи, психологічної підтримки постраждалих та капеланського служіння, що суттєво розширило коло відповідальності релігійних працівників та збільшило їхнє емоційне навантаження. Вивчення особливостей професійного вигорання цих працівників, та розробка цільових стратегій профілактики та подолання, набувають критичного значення для збереження їхнього психологічного добробуту та підтримання ефективності діяльності релігійних організацій як важливого елемента громадянського суспільства.

Феномен професійного вигорання має півстолітню історію наукового вивчення. Фундаментальний внесок у розвиток концепції зробила К. Маслач та її колеги, які розробили першу стандартизовану методику вимірювання вигорання (MBI) та визначили вигорання як тривалу реакцію на хронічні емоційні та міжособистісні стресори на роботі [2; 3]. У 2019 році ВООЗ визнала синдром вигорання в МКХ-11 як **синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці** з трьома ключовими вимірами: *виснаження, ментальна дистанція до роботи та зниження професійної ефективності* [4].

Специфіка професійної діяльності та фактори ризику вигорання.

Релігійні переконання можуть бути як *захисним фактором* та ресурсом протидії професійному вигоранню через надання сенсу та духовної підтримки, так і *фактором ризику* через високі моральні вимоги та очікування самопожертви [1, *150–163*]. Сприйняття релігійної діяльності як покликання або місії створює парадоксальну ситуацію: висока внутрішня мотивація захищає від вигорання, але може призводити до надмірної самовіддачі та нехтування власними потребами. Професійна діяльність у релігійних організаціях часто характеризується **розмитістю кордонів між професійним та особистим життям**. Відсутність чіткого робочого графіку, злиття професійної та особистої ідентичності, постійна готовність до професійної активності суттєво обмежують можливості для повноцінного відпочинку та відновлення. Працівники релігійних організацій стикаються з **підвищеними моральними вимогами та очікуваннями** зразкової поведінки не лише на роботі, але й в особистому житті. Необхідність відповідати релігійним ідеалам, ідеалізовані очікування віріян, та знаходження під постійним суспільним наглядом створюють додатковий тиск та є значними фактором стресу.

Психологічні механізми формування вигорання.

Унікальною особливістю є **духовний компонент професійної діяльності**, де віра виступає потенційним захисним фактором, але водночас існує ризик поширення вигорання на духовний стан, що породжує феномен "духовного вигорання" — кризу віри та сенсу. Релігійні працівники часто інтерпретують симптоми вигорання через призму духовних конструктів, розглядаючи емоційне виснаження як недостатність віри, що перешкоджає своєчасному пошуку психологічної допомоги.

Взаємодія з громадою вимагає високої емоційної залученості, духовної відповідальності за громаду та роботи з горем й екзистенційними проблемами людей. У культурному контексті українського суспільства, де ще присутня стигма звернення по психологічну допомогу, багато людей натомість звертаються до релігійних лідерів. Прийняття ролі надавача психологічної допомоги, особливо у воєнному контексті, підвищує рівень стресу священнослужителя, який може не мати необхідних для цього навичок. Усвідомлення відповідальності за духовний добробут громади створює унікальне психологічне навантаження, що посилюється теологічними концепціями вічності та спасіння душі. Відсутність системи супервізії та професійної підтримки, характерна для багатьох релігійних організацій, залишає служителів без адекватних механізмів опрацювання професійних стресів. Когнітивні викривлення, пов'язані з релігійним світоглядом, та релігійний перфекціонізм можуть суттєво посилювати емоційне виснаження через постійне відчуття невідповідності ідеалу.

Особливості проявів професійного вигорання. На відміну від інших професій, вигорання у релігійних працівників часто проявляється у *духовному вимірі*: криза віри, формалізація ритуалів і втрата відчуття сакральності. Екзистенційні кризи є нормативними етапами даного професійного шляху, однак ускладнюються необхідністю продовжувати виконувати функції духовного наставника навіть у періоди особистих сумнівів.

У *психоемоційній сфері*: деперсоналізація через формалізацію духовних практик, механістичне виконання обов'язків і емоційне дистанціювання від потреб вірян. Постійна емоційна залученість до проблем інших людей, особливо під час трагічних подій, створює високий ризик емоційного виснаження та вторинної травматизації.

У *когнітивній сфері*: виникає конфлікт між ідеалістичним баченням служіння та реальними проблемами адміністрування й міжособистісними конфліктами в громаді. Релігійні працівники часто виконують численні ролі (духовний наставник, адміністратор приміщення, організатор проєктів допомоги та ін.), що призводить до когнітивного перевантаження та складності у встановленні пріоритетів.

Вплив глобальних викликів XXI століття на посилення факторів вигорання у релігійному середовищі.

Пандемія Covid-19 кардинально змінила *способи взаємодії релігійних працівників* з громадою, вимагаючи швидкої адаптації до онлайн форматів богослужінь та душпастирської опіки. В період пандемії релігійні працівники стикнулись з безпрецедентним масштабом смертей та криз серед вірян. Необхідність надавати підтримку в умовах власної тривоги створило додаткове психологічне навантаження та ризик травматичного стресу.

Цифрові технології та соціальні мережі створили очікування постійної доступності релігійних лідерів, що ускладнило *встановлення здорових професійних меж*. Необхідність *інтеграції технологій у релігійні практики* породжує напругу між збереженням сакральних традицій та відповіддю на нові реалії суспільства, породжуючи додаткове джерело стресу.

Сучасні збройні конфлікти та гуманітарні кризи збільшили соціальну роль релігійних організацій, які часто беруть на себе функції надання гуманітарної допомоги та психосоціальної підтримки. Релігійні працівники, капелани та волонтери, які служать у зонах конфлікту або працюють з біженцями, мають *підвищений ризик розвитку вторинної травматизації*.

Висновки та рекомендації до подальших досліджень

Теоретичний аналіз засвідчує, що професійне вигорання у релігійному середовищі поєднує класичні компоненти вигорання з духовним виміром (криза віри, формалізація духовних практик). Професійна діяльність релігійних працівників часто характеризується розмитістю кордонів між професійним та особистим життям, високими моральними вимогами, інтеграцією духовного компоненту та глибокою емоційною залученістю при взаємодії з громадою.

Психологічні механізми формування вигорання у працівників релігійних організацій включають: парадокс покликання та служіння, що може призводити до надмірної самовіддачі; тиск ідеалізованих очікувань від громади; необхідність бути моральним авторитетом; організаційні фактори, що впливають на прояви вигорання; екзистенційну відповідальність за духовний стан інших; когнітивні викривлення, пов'язані з релігійним світоглядом.

Глобальні виклики сучасності створюють додаткові фактори ризику: пандемія трансформувала традиційні форми служіння; диджиталізація розмила часові та просторові межі; війна та гуманітарні кризи розширили функції релігійних організацій та посилили ризики вторинної травматизації.

Напрями подальших досліджень, що сприятимуть поглибленню розуміння феномену професійного вигорання у релігійному контексті: емпіричне вивчення вигорання в українському контексті з урахуванням впливу війни; розробка діагностичних інструментів для вимірювання професійного вигорання у релігійному середовищі; лонгітюдні дослідження ефективності інтервенцій; вивчення взаємозв'язку між професійним вигоранням та духовним розвитком; дослідження впливу організаційної культури релігійних інституцій на формування захисних факторів або факторів ризику професійного вигорання; розробка інтегративних моделей профілактики вигорання, що поєднують психологічні та духовні аспекти добробуту працівників релігійних організацій.

Джерела

1. *Adams, C., Hough, H., Proeschold-Bell, R.J., Yao, J., Kolkin, M.* Clergy Burnout: A comparison study with other helping professionals. *Pastoral Psychology*. 2017. 66(2). С. 147–175.
2. *Maslach C., Jackson S. E.* The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 1981. 2(2). С. 99–113.
3. *Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P.* Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. 52(1). С. 397–422.
4. World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. *WHO*, 2019. URL: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases

І. А. СТОРОЖУК
канд. істор. наук, доцент кафедри філософії та суспільних дисциплін
ННІПСН, МАУП
ORCID:0000-0002-1321-4900

Я. С. БОЛТУШКІНА
здобувачка IV курсу, ННІПСН, МАУП

ПОЛІТИКА ЗАМОВЧУВАННЯ ІСТОРИЧНОЇ ПАМ'ЯТІ ПРО ГОЛОКОСТ В СРСР ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ БАБИНОГО ЯРУ

В умовах російсько-української війни об'єктивне висвітлення історичної пам'яті набуває особливої ваги. Сучасна росія вдається до маніпулятивного зображення історичних подій, нерідко спотворюючи їх або вириваючи з контексту. Ядром ідеології нинішнього кремля є наратив про "Велику Вітчизняну війну", який використовується для виправдання сучасної агресивної політики, в тому числі війни проти України. Російська пропаганда викривляє історичні факти, які не вписуються до офіційної версії, замовчує злочини радянської влади, як наприклад, пакт Молотова-Ріббентропа, та применшує роль союзників у перемозі. Трагедії Другої світової війни висвітлюються вибірково та однобічно, так, щоб вписатися в бажану картину. Зокрема, пріорітетним для країни-агресора є висвітлення Голокосту не як окремого геноциду єврейського народу, а як однієї з численних драм війни.

Окреслена позиція є продовженням офіційної політики радянської влади для якої тема Голокосту була незручною. Показовим було ставлення держави до пам'яті жертв нацистського режиму, включно з розстріляними у Бабиному Яру.

Однією з причин, чому СРСР намагався приховати всю історичну конкретику про Бабин Яр, був страх, що єврейська спільнота консолідується навколо пам'яті про трагедію. Це не входило в плани Радянського Союзу, який прагнув розчинити всі народи у так званому "совєцком человєке". Це класова дефініція, пролетар, який має здійснювати революцію і будувати соціалізм, а не мати відсилки, любов і симпатію до будь-якої нації. Крім того, пам'ять про Бабин Яр актуалізувала питання про історичну відповідальність Радянського Союзу у Другій світовій війні. Зокрема, щодо того, що з 1939 по 1941 роки СРСР був союзником нацистської Німеччини і фактично не попередив своїх громадян про загрози нацистської окупації. Коли війська Вермахту прийшли в Київ у 1941 р., то населення не мало уявлення про політику нацистів щодо євреїв та ромів на підкорених територіях. [2]

Замовчування Голокосту владою УРСР у повоєнний час досягло екстреми. Скажімо, якщо в Естноській РСР можна було прочитати про Голокост навіть у підручниках, а в Литві ця історія подавалася заретушовано, то в офіційній історії Української РСР, надрукованій в 1977–79 рр., не було жодної згадки не лише про Голокост, але й про євреїв узагалі. Таким чином, жертв масового насильства вбивали двічі: вперше — фізично, вдруге — знищуючи пам'ять про них.

Найганебнішим проявом відвертої сталінської політики антисемітизму було відношення влади до місць пам'яті страждань євреїв, особливо — до Бабиного Яру. Розстріли в урочищі розпочалися відразу після вступу нацистів та їхніх союзників

до Києва у вересні 1941 р. і відбувалися чи не щоденно до завершення окупації міста. Найтрагічнішими стали 29–30 вересня, коли нацисти вбили майже 34 тисячі євреїв — мешканців Києва. Загалом кількість людей похованих в урочищі становить близько 100 тисяч. Серед них — євреї і роми, червоноармійці, комуністи, підпільники Організації українських націоналістів, в'язні Сирецького концтабору, "саботажники", порушники комендантської години та навіть пацієнти психіатричної лікарні ім. Павлова. Нацистська операція в Бабиному Яру 29–30 вересня стала однією з наймасштабніших каральних акцій Другої світової війни. Більшість населених пунктів України мають свої більші чи менші "бабині яри" — місця нацистських розстрілів євреїв та інших жертв [3].

Тривалий час на місці масового розстрілу мирного населення в Бабиному Яру не було жодних пам'ятних знаків. У 1950 р. щодо урочища владою було ухвалене фатальне рішення. Для створення плаского рельєфу, Бабин Яр вирішили заповнити відходами Петровських цегляних заводів, яких завезли туди понад 4 млн м^3. Водночас, замість надійної бетонної дамби спорудили земляну, яку й прорвало 13 березня 1961 р. о 8:30 ранку. Смертоносний потік заввишки 14 м. і завширшки 20 м. вирвався з яру і промчав зі швидкістю 5 м/с, змітаючи все на своєму шляху. Пульпою накрило площу близько 25 га, а збитки становили 3,7 млн рублів. Офіційно влада оголосила про смерть лише 145 людей і заборонила згадувати про жертв цієї катастрофи.

Влада всіляко намагалася перешкодити розголосу. Та попри все ВВС розповіло про київську трагедію й повідомило про загибель двох тисяч осіб. Тим часом у народі Куренівська катастрофа реанімувала спогади про трагедію Бабиного Яру. "Серед осіб єврейської національності, які перебували поблизу місця катастрофи, мали місце висловлювання, що "мертві не витримали" і що в Бабиному Яру треба було побудувати пам'ятник загиблим євреям, а не засипати яр...", — звітувало КДБ [4].

Перші спроби вшанування жертв Бабиного Яру датуються початком 60-х років. Ініціатива в цьому процесі належала Емануїлу (Аміку) Діаманту, який влітку 1961 р. приїхав в Київ у відпустку до батьків. Пізніше Амік Діамант згадував, що випадково потрапив на виступ Євгена Євтушенка у Жовтневому палаці, де вперше почув, що "Над Бабиним Яром пам'ятників немає". Поема йому не сподобалася і навіть обурила: "Там були соплі! Мене це злило. Але Євтушенко допоміг мені зрозуміти, що за все, що відбувається зі мною й навколо мене — відповідальний тільки я! І за Бабин Яр теж".

Після цього Діамант разом із друзями та майбутньою дружиною вирушив до урочища. Те, що він побачив, його приголомшило: "Це було переоране місиво людських кісток і ґрунту. Сліди машин, які розрівнювали, розбирали, перевозили, знищували Бабин Яр". Це все Діамант відзняв на плівку. Документувати знищення Бабиного Яру — єдине, що він міг тоді робити, каже Діамант [1].

Завдяки ініціативі А. Діаманта та його однодумців в Бабиному Яру відбувся перший мітинг. Зібрання не узгоджувалося з владою, людей запрошували просто на вулиці. Мітинг було призначено в 25 річницю розстрілу за єврейським календарем — 24 вересня, о п'ятій годині вечора. Присутніх було небагато, однак вперше було вшановано трагічний дату в історії єврейського народу.

Другий мітинг у Бабиному Яру запланували на 29 вересня 1966 року. Зібрання було масштабнішим за попереднє — очевидці подій стверджують, що на ньому були присутні тисячі людей. До організації заходу долучилися українські дисиденти, зокрема І. Дзюба. Офіційна влада засудила мітинг, назвавши "ганебним зборищем єврейських й українських націоналістів", застосувавши репресії щодо найактивніших його учасників.

У наступні роки над мітингами в Бабиному Яру було встановлено державний контроль. Так, 29 вересня 1969 р. секретар Київського міському партії Олександр Ботвин звітував, що "з метою попередження зборища деякої частини націоналістично налаштованих громадян єврейської національності в Бабиному Яру, за прикладом минулого року, проведено мітинг трудящих Києва, присвячений пам'яті радянських воїнів і громадян, які загинули від рук фашистів в період тимчасової окупації міста... Вступним словом мітинг відкрив секретар міському партії т. Литвинов Є. Л.". 29 вересня 1973 р. в Бабиному Яру знов відбувся "мітинг трудящих, присвячений пам'яті жертв фашизму".

Шлях від перших мітингів до спорудження пам'ятника розтягнувся на роки. Але й на монументі, що з'явився в 1976 р., було викарбувано доволі нейтральні слова, які не відбивали суті трагедії цього місця: "Тут у 1941–1943 роках німецько-фашистськими загарбниками було розстріляно понад сто тисяч громадян міста Києва й військовополонених" [3]. Таким чином, загиблі у Бабиному Яру були визначені тільки як радянські громадяни. Учасник перших мітингів, дисидент Віктор Нєкрасов, зазначав, що "у Бабиному Яру були розстріляні не тільки євреї, але тільки євреї були розстріляні лише за те, що вони були євреями" [4, с.94]. На момент встановлення пам'ятника В. Нєкрасов виїхав за кордони СРСР, тож міг дозволити собі засуджувати дії влади.

Таким чином, радянська влада протягом десятиліть приховувала справжнє історичне значення Бабиного Яру. Реальне вшанування пам'яті загиблих євреїв у Бабиному Яру було розпочато внаслідок ініціативи не байдужої частини суспільства. Однак, тривалий час всі жертви розстрілів узагальнювалися до "простих радянських громадян", без акценту на їхню національну ідентичність. Політика пам'яті стала інструментом, за допомогою якого держава прагнула вписати Голокост в офіційні рамки радянської історії.

Джерела

1. *Джулай Д.* Ганебне зборище єврейських й українських націоналістів. У 1966 році відбувся перший мітинг у Бабиному Яру. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/ganebne-zboryshe-evreyskyh-i-ukrainskyh-nacionalistiv/30188876.html
2. *Дробович А. Е.* Там загинули "мирные советские граждане". URL://suspilne.media/167819-tam-zaginuli-mirnye-sovetskie-grazdane-drobovic-pro-pamat-babinogo-aru-u-radanskij-cas/
3. *Крупник Л. О.* Непокора забуттю. URL: https://tyzhden.ua/nepokora-zabuttiu-2/
4. *Наймарк, Норман Н.* Геноциди Сталіна; пер. з англ. В. Старка (укр. м.). Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 134 с.

А. І. ГАЛАС
студентка,
Національний університет "Львівська Політехніка", м. Львів

ВИКОРИСТАННЯ КОГНІТИВНО-ПОВЕДІНКОВИХ ТЕХНІК У САМОРЕГУЛЯЦІЇ ТРИВОЖНОСТІ СТУДЕНТІВ У ПЕРІОД СОЦІАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Вступ

У контексті соціально-економічної нестабільності, викликаної збройним конфліктом, інформаційною перенасиченістю, змінами в освітній системі та постійною невизначеністю майбутнього, психоемоційний стан молоді, зокрема студентства, зазнає значного навантаження. Одним із найчастіших наслідків цього тиску є підвищений рівень тривожності, що ускладнює навчання, знижує мотивацію та впливає на якість життя.

Особливого значення в таких умовах набувають психологічні методи саморегуляції, які можна опанувати самостійно та застосовувати у повсякденному житті. Серед них найефективнішими, згідно з численними дослідженнями, вважаються когнітивно-поведінкові техніки, що дозволяють трансформувати дисфункціональні переконання, впоратися з катастрофізацією та зменшити рівень емоційної напруги [1; 3].

Метою статті є узагальнення наукових підходів до проблеми тривожності студентів та аналіз ефективності застосування когнітивно-поведінкових технік для саморегуляції в умовах соціальної турбулентності.

Теоретичні засади дослідження

Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) була започаткована американським психотерапевтом Аароном Беком у 1960-х роках як метод корекції депресивних розладів, проте згодом її було адаптовано для широкого спектру емоційних і поведінкових проблем, включно з тривожністю [2; 5]. Її ключова ідея полягає у тому, що наші емоції та поведінка зумовлені не зовнішніми обставинами, а тим, як ми ці обставини інтерпретуємо.

Особливо важливими в роботі з тривожністю є такі техніки КПТ:

- Виявлення автоматичних думок — систематичне виявлення і запис думок, які виникають у тривожних ситуаціях;
- Техніка "докази за і проти" — раціональний аналіз реалістичності тривожних припущень;
- ABC-модель Альберта Елліса — допомагає розпізнавати зв'язок між подією (A), переконанням (B) і емоційною реакцією (C) [6].

У дослідженнях останніх років було підтверджено ефективність короткотермінового застосування цих технік у студентській популяції для зниження ситуативної та генералізованої тривожності [4; 7].

Методика дослідження

У межах умовного дослідження було змодельовано використання базових когнітивно-поведінкових технік з метою саморегуляції тривожності у студентської молоді. Формат дослідження — квазіекспериментальне, із попереднім та післятестовим вимірюванням рівня тривожності.

Вибірка: 60 студентів гуманітарного факультету віком 18–23 роки, які не мали клінічних діагнозів тривожних розладів. Усі учасники надали інформовану згоду на участь у дослідженні. Інструменти:

- опитувальник STAI (Spielberger State-Trait Anxiety Inventory), українська адаптація (оцінка ситуативної та особистісної тривожності);
- індивідуальний щоденник КПТ-практик: щодня протягом 14 днів учасники застосовували одну з технік: "автоматичні думки", "докази за і проти" або ABC-модель.

Усі учасники були розподілені на три групи по 20 осіб, залежно від призначеної техніки. Наприкінці 2 тижнів тривожність вимірювалась повторно. Додатково учасники заповнювали анкету зворотного зв'язку щодо ефективності методів і суб'єктивного відчуття змін.

Результати дослідження

Статистичний аналіз результатів проведено з використанням t-критерію для залежних вибірок.

У всіх групах зафіксовано зниження ситуативної тривожності ($p < 0,05$), проте ступінь ефективності технік відрізнявся:

- Група 1 (автоматичні думки): середнє зниження рівня ситуативної тривожності — 6,3 бала ($p < 0,01$);
- Група 2 (докази за і проти): зниження — 5,1 бала ($p < 0,05$);
- Група 3 (ABC-модель): зниження — 4,8 бала (не статистично значуще на рівні 0,05, але тенденція простежується).

Суб'єктивно найбільш ефективною учасники визнали техніку автоматичних думок, адже вона сприяла глибшому самоусвідомленню та зменшенню відчуття безконтрольності.

Обговорення результатів

Отримані результати узгоджуються з попередніми емпіричними спостереженнями про дієвість когнітивно-поведінкових стратегій у контексті самодопомоги при помірній тривожності [3; 6]. Найвищу ефективність виявлено в техніки виявлення автоматичних думок, що пояснюється її гнучкістю, простотою застосування та можливістю швидкої інтеграції у повсякденне життя.

Хоча ABC-модель має високу теоретичну цінність, її потреба в аналітичному мисленні та глибшому розумінні когнітивних схем ускладнює її самостійне використання без попереднього навчання.

Також варто відзначити позитивний побічний ефект: 82 % учасників зазначили зростання емоційної стабільності, покращення сну, а 76 % — підвищення концентрації уваги.

Однак обмеженням дослідження є короткотривалий характер втручання, відсутність контрольної групи та залежність від самооцінок.

Висновки

У період соціальної турбулентності студенти особливо вразливі до психоемоційних порушень, серед яких тривожність займає провідне місце.

Застосування когнітивно-поведінкових технік у саморегуляції тривожності є ефективним напрямом психологічної підтримки студентської молоді, що підтверджено результатами змодельованого дослідження.

Найбільш результативною виявилася техніка виявлення та опрацювання автоматичних думок, що дозволила знизити рівень ситуативної тривожності та покращити суб'єктивне самопочуття учасників. Застосування технік "докази за і проти" та ABC-моделі також продемонструвало позитивні зміни, проте менш виражені.

Таким чином, когнітивно-поведінкові методи можуть бути ефективно впроваджені у практику психологічного супроводу студентів, а також як елемент освітніх програм із саморегуляції. Перспективними напрямами подальших досліджень є аналіз довготривалого ефекту технік, вивчення їх ефективності в різних освітніх середовищах та з різними рівнями тривожності.

Джерела

1. *Бек А.* Когнітивна терапія та емоційні розлади / пер. з англ. К.: Інститут когнітивної терапії, 2020. 412 с.
2. *Елліс А.* Раціонально-емоційна поведінкова терапія. К.: Центр сучасної психології, 2018. 235 с.
3. *Clark D. M., Beck A. T.* Cognitive Therapy of Anxiety Disorders. New York: Guilford Press, 2012. 456 p.
4. *Kazantzis N., Reinecke M. A., Freeman A.* Cognitive and Behavioral Theories in Clinical Practice. New York: Guilford Press, 2010. 523 p.
5. *Spielberger C. D.* Manual for the State-Trait Anxiety Inventory (STAI). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1983.
6. *Dobson K. S.* Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies. New York: Guilford Press, 2010. 680 p.
7. *Юр'єва Н. М.* Психологічні чинники подолання тривожності у студентів. *Психологія і суспільство*. 2020. № 2. С. 44–50.
8. *Ковальчук О. А.* Саморегуляція емоційного стану особистості в умовах невизначеності. *Вісник НАПН України*. 2022. № 3. С. 63–70.
9. Українська адаптація шкали STAI: методичні рекомендації / за ред. Т. М. Андрєєвої. К.: Інститут психології, 2019. 52 с.

Науковий керівник: **Я. М. Пінчук**,
асистент

Ю. В. ЄСАУЛОВ

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 "Економіка",
Київський національний університет будівництва і архітектури
orcid https://orcid.org/0009-0003-6492-9054

АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному глобалізованому світі інноваційність у вищій освіті стала ключовим фактором конкурентоспроможності держав. Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції, готовність закладів вищої освіти до інноваційної навчальної діяльності є стратегічним пріоритетом. Проте трансформація освітньої системи відбувається в умовах політичної нестабільності, воєнної агресії, обмеженого фінансування та браку цифрових ресурсів, що потребує глибокого аналізу поточного стану і розробки ефективних механізмів інтеграції в європейський освітній простір.

Інноваційна навчальна діяльність у закладах вищої освіти розглядається як сукупність педагогічних, управлінських і технологічних практик, спрямованих на під-

вищення якості освітнього процесу, формування у студентів сучасних компетентностей та забезпечення їхньої інтеграції в глобальний простір знань. Серед ключових елементів такої діяльності варто виділити наступні:

1. Використання інформаційно-комунікаційних (ІКТ), цифрових технологій та гібридного навчання. Застосування ІКТ у навчальному процесі дозволяє здійснювати персоніфіковане навчання, забезпечує гнучкість освітніх траєкторій та доступ до відкритих освітніх ресурсів. Гібридне (blended) навчання поєднує елементи традиційної аудиторної взаємодії з дистанційними формами, що особливо актуалізувалося в умовах пандемії COVID-19 і повномасштабної війни. У цьому контексті ключовим завданням є не лише технічне забезпечення, а й методологічна трансформація змісту і форм викладання.

2. Міждисциплінарні підходи сприяють розвитку критичного мислення, креативності та здатності до вирішення складних завдань в умовах невизначеності. Вони також стимулюють академічну співпрацю між факультетами, інституціями і країнами [1, с. 14].

3. Студентоцентрований підхід, орієнтований на активну участь студентів у навчальному процесі, самостійну роботу, критичне переосмислення інформації, проєктну діяльність та індивідуалізацію навчання. Освітні програми мають будуватися з урахуванням потреб здобувачів освіти, їхніх кар'єрних цілей і запитів на ринку праці.

4. Інтеграція з науковими дослідженнями, що передбачає залучення студентів до дослідницьких проєктів, створення навчально-наукових лабораторій, підтримку інноваційної підприємницької діяльності, а також розвиток культури академічної доброчесності. ЗВО мають виступати центрами генерації нових знань, які трансформуються в навчальний контент.

5. Розвиток академічної мобільності студентів і викладачів, що сприяє обміну досвідом, підвищенню якості освіти, інтернаціоналізації навчальних програм та адаптації до глобальних стандартів.

У країнах Європейського Союзу ці інноваційні елементи навчальної діяльності впроваджуються системно завдяки дотриманню принципів Болонського процесу, який передбачає уніфікацію освітніх структур, прозорість кваліфікацій, визнання дипломів і забезпечення академічної мобільності. Особливе значення має Європейська рамка кваліфікацій (EQF), яка встановлює загальні орієнтири для формування результатів навчання та забезпечує їхню порівнюваність у межах ЄС.

Воєнна агресія РФ завдала нищівного удару по освітній інфраструктурі - частина ЗВО евакуйована, частина працює в дистанційному режимі. Пандемія COVID-19 та повномасштабне воєнне вторгнення росії в Україну пришвидшило цифрову трансформацію, але водночас поглибило проблеми якості навчання, доступу до ресурсів і психологічного виснаження учасників освітнього процесу.

Хоча Україна є учасницею Болонського процесу, існує ряд перепон для повноцінної інтеграції:

- нерівномірна адаптація європейських стандартів;
- відсутність системи визнання результатів неформальної освіти;
- слабкий розвиток англомовних програм;
- низький рівень міжнародної академічної мобільності (особливо в умовах воєнного стану);
- нестача фінансування на інноваційні освітні проєкти.

З метою формування ефективної системи інноваційної навчальної діяльності в закладах вищої освіти України, особливо в умовах євроінтеграційного курсу, необ-

хідне впровадження комплексу стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на усунення інституційних бар'єрів, активізацію внутрішніх ресурсів ЗВО, а також поглиблення міжнародної співпраці.

До пріоритетних напрямів належать такі:

1. Розробка державної стратегії інноваційного розвитку вищої освіти.

У документі повинні бути чітко окреслені цілі, індикатори досягнення, джерела фінансування, механізми моніторингу та оцінки ефективності впровадження інновацій. Важливою є гармонізація цієї стратегії з відповідними європейськими рамками та програмами, зокрема European Education Area.

2. Масштабування цифрової трансформації освітнього середовища.

Йдеться не лише про технічне оснащення (високошвидкісний інтернет, сучасні комп'ютери, інтерактивне обладнання), а й про створення функціональних цифрових освітніх екосистем, які включають електронні освітні платформи, інструменти для спільної роботи, системи електронного документообігу, платформи для зворотного зв'язку та аналітики освітніх даних. Особливої уваги потребує забезпечення доступу до цифрових ресурсів для внутрішньо переміщених ЗВО, студентів з тимчасово окупованих територій та осіб з особливими потребами.

3. Інвестування в розвиток педагогічного персоналу. Потрібно не забувати, що ключовим ресурсом інноваційного прориву є викладач, здатний до генерації нових знань і педагогічних практик. Необхідно створити системну інфраструктуру підвищення кваліфікації, професійного розвитку викладачів з акцентом на формування цифрових компетентностей, використання інтерактивних методів навчання, принципів педагогіки співпраці, а також інтеграцію компонентів STEM/STEAM-освіти. Особливу увагу слід приділити підготовці освітян до міждисциплінарного навчання, проєктної діяльності та роботи у мультикультурному середовищі.

4. Забезпечення реальної інституційної автономії закладів вищої освіти в академічному, організаційному, кадровому та фінансовому вимірах.

5. Активізація участі українських ЗВО в європейських освітніх і наукових програмах. Поглиблення інтеграції у Європейський простір вищої освіти передбачає активну участь ЗВО в програмах ЄС, зокрема Erasmus+, Horizon Europe, Digital Europe, Creative Europe та ін. дозволить залучати додаткові фінансові, експертні та організаційні ресурси для впровадження інновацій, розбудови міжнародного партнерства, підвищення академічної мобільності та поширення кращих практик..

6. Розширення співпраці з бізнес-середовищем та інноваційними кластерами. Одним із ключових чинників розвитку інноваційної діяльності ЗВО є створення сталих партнерств з представниками реального сектору економіки. Співпраця з підприємствами, бізнес-асоціаціями, інкубаторами стартапів та технологічними парками сприяє трансферу технологій, впровадженню дуальної освіти, реалізації спільних дослідницько-інноваційних проєктів, а також сприяє адаптації змісту освітніх програм до потреб ринку праці. Важливо, щоб ЗВО були інтегровані в регіональні інноваційні екосистеми, виступали як ядра розвитку людського капіталу, генерації ідей та практик інноваційного підприємництва.

7. Створення внутрішніх механізмів моніторингу інноваційної готовності ЗВО. Для системного управління інноваційною трансформацією необхідне впровадження в межах кожного закладу вищої освіти ефективних інструментів самооцінювання, аналітики й внутрішнього контролю. Це можуть бути цифрові панелі індикаторів (dashboards), внутрішні аудити інноваційної діяльності, регулярні звіти про інноваційні ініціативи, опитування студентів та викладачів, оцінка впливу освітніх інновацій на результати навчання [2, с. 426–430]. Такі механізми дозволяють не лише

своєчасно виявляти проблеми, а й спрямовувати розвиток ЗВО відповідно до стратегічних цілей та зовнішніх викликів. Доцільним є також включення критеріїв інноваційності до національних систем акредитації та рейтингування закладів вищої освіти.

Таким чином, реалізація вказаних заходів є критично необхідною умовою підвищення інноваційної спроможності українських ЗВО та має здійснюватися в межах комплексної державної політики, що інтегрує освітню, наукову, економічну та міжнародну складові, із урахуванням сучасних викликів, таких як війна, глобальні цифрові трансформації та необхідність післявоєнної відбудови України через розвиток людського капіталу.

Джерела

1. *Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О., Семенець-Орлова І. А.* Людський капітал та новий тренд його розвитку в системі освіти. *Публічне урядування*. 2024. № 3 (36). С. 6–17. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3(36)-1
2. *Khang A., Semenets-Orlova I., Dmytrenko H., Holovach N., Zgalat-Lozynska L., Shevchuk R.* (2024). Human-Centered Approach as a Methodological Tendency of Personnel Management in Workplace. *In AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy*. P. 416–432. https://doi.org/10.1201/9781003440901.

М. М. БАРАХТЯН

канд. пед. наук, доцент,
УДУ імені Михайла Драгоманова

ПРОФЕСІЙНА МАЙСТЕРНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ГУМАНІЗАЦІЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

У складних умовах сьогодення одним із важливих завдань вищої школи є формування фахівця — мислячої, креативної особистості, розвиток її інтелектуальних, моральних та творчих здібностей. Адже реформування вищої школи зосереджено на людиноцентричості, звільненні від догматизму і відкритті можливості реалізації особистісного потенціалу у світі глобальних трансформацій. Саме перед вищою школою поставлені завдання вирішувати технологічні, економічні, соціальні, культурні проблеми, зумовлені динамікою цивілізаційного поступу.

У роботі викладача закладу вищої освіти (ЗВО) окрім створення умов для навчання і здобуття студентами знань, повинна зосереджуватися на гуманізації освітнього процесу. Саме гуманізація передбачає виховання інтелектуально розвиненої творчої особистості, формування в неї загальнолюдських, моральних цінностей і переконань, ідеалів, звичок, прагнень, почуттів тощо.

Наукові дослідження і практика доводять, що в основі освітнього процесу особливе місце посідає гуманістичний принцип міжособистісних стосунків викладача і студента. Гуманізація навчально-виховного процесу передбачає врахування ***принципів***, які покладено в основу гуманістичних концепцій виховання: ***принцип рівності,***

принцип діалогу, принцип співробітництва [2]. Тому велика місія покладається на професіоналізм, майстерність і самобутність викладача вишу, який певною мірою є причетним і відповідальним за якість професійної підготовки та сформованості моральної самосвідомості випускника.

Проблеми гуманізації освіти знаходять своє відображення в наукових працях Ш. А. Амонашвілі, П. А. Байкової, І. А. Зимньої, В. П. Зінченко, Н. І. Маляр, Н. А. Фоменко, К. С. Часової, І. П. Чистовської та ін.

Важливим аспектам педагогічної майстерності викладачів закладів вищої освіти присвячені праці С. П. Архипової, І. А. Зязюна, П. Г. Лузан, С. Г. Погорілої, В. М. Теслюка, Є. В. Тягнирядно, Л. Б. Щокіна та ін.

Педагогічна діяльність, як відомо, — це творчий процес. Тому особливості педагогічної діяльності у ЗВО передбачають певні вимоги до особистості викладача:

- досконале володіння своїм предметом ;
- усвідомлення свого громадянського обов'язку;
- майстерне володіння методикою викладання, управління навчально-пізнавальною діяльністю студентів;
- педагогічна майстерність;
- повага та доброзичлеве ставлення до студентів;
- ерудованість (окрім глибоких знань свого предмета, викладач повинен володіти ґрунтовними знаннями з питань філософії, політики, мистецтва, сучасних досягнень науки і техніки);
- творчий підхід до справи;
- привабливий зовнішій вигляд тощо.

Важливими психологічними передумовами педагогічної творчості викладача ЗВО є професійно-специфічні здібності, які сприяють успішній педагогічній діяльності: організаторсько-педагогічні здібності, дидактичні здібності, перцептивні, сугестичні, комунікативні, гносеологічно-дослідницькі, науково-пізнавальні здібності.

Професійна майстерність викладача ЗВО постійно потребує роботи над собою. Тому не даремно теоретики й практики за характером і способом прояву уподібнюють його із сценічним мистецтвом, а високий рівень майстерності педагога з театром одного актора. Професійний артистизм педагога є важливим складником майстерності — це багатство і краса внутрішнього світу педагога, в якому розкриваються його великі можливості: вміння здійснювати педагогічний вплив; володіти ораторським мистецтвом, своїми емоціями, педагогічною технікою, морально-етичними якостями і духовним багатством[1; 4].

Помітним також є те, що науковці вже тривалий час приділяють увагу педагогічній майстерності і розглядають її через призму педагогічного артистизму. Педагогічний артистизм як предмет дослідження у своїх працях висвітлюють: Н. Кузьміна, А. Драч, А. Ісаєва, О. Леонтьєв, Ш. Амонашвілі, І. Зязюн, Н. Волкова, О. Булатова тощо.

Ми схильні до того, що викладач будь-якого фаху повинен володіти певною мірою професійними артистичними уміннями: правильно вибирати стиль і тон спілкування; володіти культурою, технікою і логіко-емоційними засобами мовлення; регулювати свій психічний стан (емоції та почуття); управляти своїм тілом (знімати напругу м'язів) під час виконання педагогічних дій; управляти увагою і вмінням зосереджуватися на кількох об'єктах водночас; мобілізувати творче самопочуття у спілкуванні із аудиторією та ін. Адже він виступає взірцем мовної культури і поведінки для студентської молоді.

Артистизм трактується у наукових публікаціях як важлива професійна якість особистості, яка сприяє успішній самореалізації та виконанню професійно-творчих завдань, а також підвищенню рівня педагогічної майстерності [1; 3].

Професійна діяльність викладача ЗВО вимагає від нього вміння здійснювати педагогічний вплив, володіти ораторським мистецтвом, своїми емоціями, педагогічною технікою, морально-етичними якостями і духовним багатством.

Виконуючи свої обов'язки, викладач ЗВО своєю професійною майстерністю повинен виступати взірцем володіння глибоких знань предмету й особистісних якостей, які розкривають його інтелект, внутрішній світ, духовність, і через широкий кругозір, культуру, чуйність, уважність, доречність гумору, майстерність прояву багатства інтонування у словесній дії, жестів, емоційність сприяє більш глибокому розумінню, зацікавленості у сприйнятті студентами навчального матеріалу.

Педагогічна майстерність, якою володіє викладач ЗВО, значною мірою впливає на формування загальнокультурних рис особистості студента (почуття власної гідності; доброта, співчуття, гуманність, справедливість, чесність, милосердя, чуйність, товариськість тощо) та морально-етичних норм поведінки.

Підводячи підсумок вищесказаному слід зазначити, що саме елементи педагогічного артистизму збагачують педагогічну майстерність і надають можливості викладачу закладу вищої освіти успішно виконувати свої функції й досягати позитивних результатів у процесі професійної діяльності.

На завершення хочеться пригадати мудрі настанови видатного науковця, педагога І. А. Зязюна, який особливо велику увагу приділяв гуманістичному спрямуванню мистецької освіти, ролі педагога й володіння ним високим рівнем педагогічної майстерності, і зазначав важливу місію учителя-майстра, який своєю особистістю повинен формувати особистість учня. Це повною мірою стосується і викладача ЗВО.

Джерела

1. *Будянський Д. В.* Формування педагогічного артистизму майбутнього вчителя гуманітарних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2006.19 с .
2. *Гончаренко С., Мальований Ю.* (2001). Гуманізація і гуманітаризація освіти.
3. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень: колективна монографія / за ред. В. О. Моляко, О. Л. Музики. Житомир: Рута, 2006. 320 с.
4. *Ткачова О. О.* Формування у майбутніх учителів артистичних умінь як компонента педагогічної майстерності: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2014. 19 с.

О. В. НІКІТІН

студент групи Е-9-24-М1М(1.6 ддс) спеціальність: "Менеджмент"
освітня програма: "Економіка та управління бізнесом"

СУЧАСНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ

Вступ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, посиленою зовнішніми кризовими чинниками — пандемією COVID-19, війною в Укра-

їні, а також активною зміною поколінь на ринку праці. У цих умовах традиційні інструменти управління персоналом втрачають свою ефективність, а ключову роль починає відігравати лідерське бачення. Саме здатність лідера формувати стратегічний напрям, надихати команду та забезпечувати довіру стає основою не лише стабільного розвитку компанії, а й формування сталих елементів корпоративної культури.

Постановка проблеми

Попри наявність задекларованих цінностей компаній, на практиці часто спостерігається розрив між офіційною корпоративною культурою і реальною атмосферою всередині колективу. Основною причиною цього є неефективний стиль управління керівників середньої ланки. Відсутність емоційного інтелекту, авторитарний підхід, нехтування потребами персоналу призводять до високої плинності кадрів, емоційного вигорання та зниження якості клієнтського сервісу. Водночас позитивні приклади свідчать, що зміна стилю лідерства здатна докорінно змінити внутрішнє середовище та підвищити ефективність бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Концепція лідерського бачення активно розвивалась у працях Дж. Бернса та Б. Басса, які ввели поняття трансформаційного лідерства. Дж. Коттер підкреслював роль лідера у формуванні змін, а С. Синек — важливість "чому" у мотивації команди. Кім Скотт у праці "Радикальна прямота" наголошує на щирості та турботі як основі довіри. Д. Ґоулман, у свою чергу, акцентує увагу на емоційному інтелекті як основі формування психологічної безпеки в колективі. Проте прикладне застосування цих підходів в українських компаніях досі має вибірковий характер і потребує осмисленого впровадження.

Мета статті

Метою дослідження є виявлення ролі лідерського бачення в управлінні підприємством та розробка практичних рекомендацій для його застосування як інструменту формування ефективної корпоративної культури в умовах нестабільного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

На прикладі мережі магазинів побутової техніки "Х" розглянуто вплив стилю керівництва на внутрішній клімат підприємства. У дослідженому кейсі авторитарний стиль попереднього керівника спричинив плинність персоналу 36 % за пів року, eNPS -14 балів, зниження комунікації та зростання кількості клієнтських скарг. Після зміни керівника та запровадження демократичного і трансформаційного стилю, з акцентом на зворотній зв'язок, коучинг і гейміфікацію — ситуація суттєво покращилась. Через півроку eNPS зріс до +32, показник комунікації – до 8,4/10, а кількість скарг зменшилась на 28 %. Працівники стали проявляти ініціативу, взаємодіяти з колегами, брати участь у формуванні нових внутрішніх ініціатив. Ключовими елементами успіху стали:

- формування чіткого бачення командної мети;
- адаптація стилю керівництва до потреб покоління Зет;
- впровадження гейміфікації, менторських зустрічей та командної роботи.

Висновки

Лідерське бачення є критично важливим інструментом не лише стратегічного управління, але й формування внутрішньої згуртованості, довіри та ефективності персоналу. Практика доводить, що саме керівник середньої ланки є реальним носієм корпоративної культури. Без зміни стилю керівництва задекларовані цінності компанії залишаються формальністю.

Рекомендації

1. Запровадити обов'язкову програму управлінських тренінгів для керівників торгових точок (емоційний інтелект, управління поколінням Зет, побудова довіри, кризове управління).
2. Використовувати цифрові HR-інструменти (eNPS, 180/360 оцінювання) для регулярної оцінки ефективності керівників.
3. Інтегрувати гейміфікацію та менторство у систему мотивації та адаптації персоналу.
4. Створити прозорі цифрові графіки та механізми планування змін на основі трафіку клієнтів.
5. Запровадити щоквартальні тімбілдінги для підвищення командної взаємодії.

Джерела

1. *Басс Б. М.* Лідерство і виконання поза очікуваннями. Нью-Йорк : Free Press, 1985. 285 с.
2. *Бернс Д. М.* Лідерство. Нью-Йорк : Harper & Row, 1978. 530 с.
3. *Браун Б.* Сміливе лідерство. Справжня робота. Складні розмови. Відкрите серце. Нью-Йорк : Random House, 2018. 320 с.
4. Harvard Business Publishing. COVID-19 Heightens the Leadership Gap [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.harvardbusiness.org/download/covid-19-heightens-the-leadership-gap/
5. *Гоулман Д.* Емоційний інтелект лідера. Бостон : Harvard Business Review Press, 2013. 256 с.
6. *Коллінз Дж., Поррас Дж.* Побудовані навіки: звички успішних компаній. Нью-Йорк : HarperBusiness, 1994. 342 с.
7. *Коттер Дж. П.* Ведення змін. Бостон : Harvard Business School Press, 1996. 210 с.
8. *Сінек С.* Почни з чому: як великі лідери надихають до дії. Нью-Йорк : Penguin Books, 2017. 256 с.
9. *Скотт К.* Радикальна прямота: як бути класним босом і не втратити людяність. Нью-Йорк : St. Martin's Press, 2017. 272 с.

О. П. БЕРЕЗОВСЬКА

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Спеціальність "Психологія" ПрАТ "ВНЗ "МАУП" (м. Київ)

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПІДЛІТКІВ З ДЕВІАНТНОЮ ПОВЕДІНКОЮ

Застосування гуманістичних принципів у навчанні підлітків з девіантною поведінкою в умовах глобальних викликів є складним, але вкрай важливим завданням. Створення сприятливого, підтримуючого середовища, індивідуальний підхід та акцент на розвитку особистості можуть стати ключем до відновлення їхньої навчальної мотивації та успішної соціалізації.

Навчальна діяльність відіграє надзвичайно важливу роль в процесі становлення особистості та здійснюється практично впродовж усіх років життя людини. В зв'яз-

ку з цим дослідження психологічних аспектів виникнення, розвитку та формування позитивних мотивів учіння завжди залишається актуальним.

У даному контексті особливого значення набуває вивчення змістовних та динамічних особливостей мотиваційної сфери дітей середнього шкільного віку. Адже на думку Д. Б. Ельконіна, саме підлітки є найбільш чутливими до будь-якого впливу на процес їх особистісного розвитку, зокрема мотиваційного. Останній зумовлений дією низки як позитивних, так і негативних чинників: віковими особливостями, зокрема, зниженням пізнавальних інтересів, виникненням нових потреб та психологічних новоутворень (почуттям дорослості, прагненням до самостійності та незалежності тощо).

Є. Алексєєва, Б. Ф. Баєв, Г. С. Костюк поділяють думку, що "мотивація — це система мотивів, яка має відношення до конкретної людини". Подібне визначення дається у словниках, зокрема, В. І. Войтко зазначає: "Мотивація — це система мотивів, що визначає конкретні форми людської діяльності чи поведінки" [2, с. 97]. Автори педагогічного словника також вважають, що мотивація — це система взаємопов'язаних та підлеглих мотивів особистості, які свідомо визначають лінію її поведінки.

Підлітки з девіантною поведінкою часто мають складний досвід навчання, що може проявлятися у низькій академічній успішності, відмові від навчання, конфліктах з педагогами та однолітками. Їхня навчальна мотивація може бути суттєво знижена або мати специфічні особливості, особливо в контексті сучасних глобальних викликів. За несприятливих, складних умов часто відбувається затримка у розвитку, через що коло інтересів підлітка звужується [3].

Для дослідження собливостей навчальної мотивації підлітків з девіантною поведінкою застосовано наступні методи:

• теоретичні: аналіз та систематизація наявних у психологічній науці знань з питань вивчення питання девіантної поведінки підлітків та їх ставлення до учіння, узагальнення, порівняння, систематизація отриманої інформації;

• емпіричні: в роботі були використані наступні методики дослідження:

• анкета "Мотиви навчальної діяльності" І. В. Лавровської;

• методика "Мотивація досягнення успіху" Т. Елерса;

• методика "Оцінка потреби у схваленні";

• методика "Шкала особистісної та реактивної тривожності" Ч. Спілбергера, Ю. Л. Ханіна;

• методика "Діагностика стану агресії" А. Басса й А. Дарки.

• методи обробки емпіричних даних: методи математичної та статистичної обробки отриманих даних та їх якісної інтерпретації.

Аналіз емпіричного матеріалу засвідчує, що з віком у всіх підлітків відбувається певне переміщення мотивів у ранговій шкалі цінностей. Але при однаковій тенденції в ієрархії мотивів учіння мотив опосередкування змістом навчального матеріалу значно краще сформований в групі підлітків з нормативною поведінкою, а мотив престижу й уникнення — з девіантною поведінкою.

Зовнішня мотивація переважає над внутрішньою, часто такі підлітки мотивуються зовнішніми чинниками, такими як уникнення покарання, догоджання значущим дорослим (хоча це може бути епізодично) або отримання миттєвої вигоди. Внутрішній інтерес до навчання, пізнавальна потреба та прагнення до саморозвитку можуть бути слабо виражені або зовсім відсутні.

Постійні невдачі в навчанні та негативний досвід можуть призвести до формування низької самооцінки та переконання у власній нездатності до навчання. Це, своєю чергою, ще більше знижує мотивацію.

Школа може асоціюватися з негативними емоціями, контролем, тиском та відчуттям власної некомпетентності. Це формує стійке негативне ставлення до навчального процесу.

Девіантна поведінка може бути способом привернути увагу, отримати визнання в групі однолітків або виразити протест проти існуючих правил та норм. Навчання може не сприйматися як ефективний спосіб задовольнити ці потреби.

Підлітки з девіантною поведінкою часто мають проблеми з самоконтролем, плануванням та доведенням розпочатої справи до кінця. Це ускладнює процес навчання, який потребує систематичності та наполегливості.

Для підлітків з девіантною поведінкою думка та цінності їхньої референтної групи можуть мати значно більший вплив, ніж думка педагогів чи батьків. Якщо в групі не цінується навчання, це негативно впливає на мотивацію.

Сучасні глобальні виклики, мають значущий вплив на мотивацію до навчання підлітків. Інформаційна перевантаженість та швидкі зміни, величезний потік інформації, необхідність швидко адаптуватися до нових технологій та змін у суспільстві можуть викликати тривожність та відчуття нестабільності, що ускладнює концентрацію на навчанні.

Соціальна нерівність та економічна нестабільність, відчуття несправедливості, відсутність перспектив на майбутнє можуть знижувати цінність освіти в очах підлітків, особливо з соціально незахищених верств населення.

Глобальні та локальні кризи, військові конфлікти можуть призводити до психологічних травм, стресу та втрати відчуття безпеки, що негативно впливає на здатність до навчання.

Сучасні технології відкривають нові можливості для навчання, вони також можуть відволікати, формувати залежність та створювати ілюзію легкості досягнення успіху без наполегливої праці.

Гуманістичний підхід у контексті роботи з підлітками з девіантною поведінкою передбачає безумовне прийняття та повагу до особистості, педагог повинен сприймати підлітка таким, яким він є, не засуджуючи його за минулі помилки чи поведінку. Важливо демонструвати віру в його потенціал до змін. Намагатись зрозуміти причини девіантної поведінки, емоційний стан та потреби підлітка, проявляти емпатію. Ці умоіви є ключовим для встановлення довірливих стосунків.

Створення безпечного та підтримуючого навчального середовища. У класі має панувати атмосфера взаємоповаги, підтримки та прийняття, де кожен учень відчуває себе в безпеці та може вільно висловлювати свою думку.

Врахування індивідуальних потреб, інтересів, здібностей та темпу навчання кожного підлітка. Завдання мають бути посильними, але водночас стимулювати. Надавати можливості для самостійного дослідження, творчості, проектної роботи, що сприяє розвитку внутрішньої мотивації та пізнавального інтересу.

Формування позитивного образу “Я” та віри у власні сили. Створення ситуацій успіху, підтримка досягнень (навіть невеликих), акцентування на сильних сторонах підлітка.

Розвиток соціальних та емоційних навичок, навчання конструктивним способам спілкування, розв’язання конфліктів, управління емоціями, що сприяє адаптації та знижує ймовірність девіантної поведінки.

Важлива співпраця з батьками та іншими фахівцями, забезпечення комплексного підходу до підтримки підлітка, обмін інформацією та узгодження стратегій впливу. Допомога підліткам усвідомити зв'язок між навчанням та їхніми життєвими цілями та можливостями в умовах сучасного світу.

Джерела

1. *Вереніч Н.* Особливості тривожності сучасних підлітків. *Психолог.* 2004. № 23–24. С. 41–42.
2. *Карпенко Н. П.* Диференціація та діагностика окремих видів страху у дітей. *Початкова школа*. 2002. № 3. С. 4–7.
3. *Лідерс А. Г.* Психологічний тренінг із підлітками. Академія, 2004. 250 с.

Науковий керівник: **Л. О. Федосова**,
канд. психол. наук

А. С. БУТЕНКО
студент-магістр, МАУП

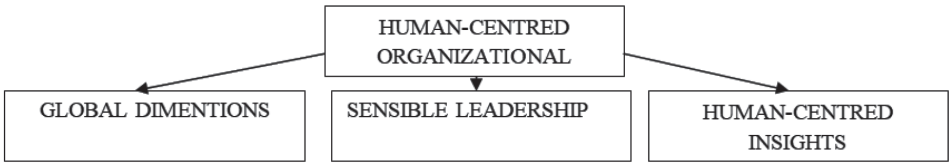
ОСОБИСТІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XX СТОЛІТТЯ

В сьогоднішньому глобальному світі, повному гуманістичних та соціальних викликів, в динамічному середовищі VUCA (змінне, невизначене, складне (комплексне), неоднозначне середовище), актуальними задачами сьогодення та проблемним полем держав XXI століття виступають дослідження питання пошуків нових способів роботи, міжкультурної взаємодії, толерантного міжкультурного, крос-культурного діалогу, формування гнучкого крос-культурного середовища, практичної реалізація навичок soft skills XXI століття для розвитку держави, зокрема, в аспекті багатовимірного, багатогранного феномену національної самосвідомості, підвищення рівня адаптивності та швидкості реагування на зміни, як факторів конкурентоспроможності, реформування сфери освіти, освітології, педагогіки у відповідь на цивілізаційні виклики, враховуючи "прогалини", bottleneck ("бутилочне горличка", слабкі місця та потенційні зони зростання) інтегруючи їх в унікально-неповторний соціокультурний, духовно-ціннісний, і, звичайно, крос-культурний, освітньо-технологічний досвід та бенчмаркінг.

"М'які навички" в системі освіти та задоволеність роботою (критерій задоволення працівниками на робочому місці та у робочому середовищі, організаційному мікрокліматі) — це сучасна міжнародна мова емпатії, співробітництва, team building, стресостійкості та резильєнтності, якісної трансформації організації освіти як системи, яка може перебувати в різних станах та постійно динамічно розвивається, змінюється, росте. Одночасно з цими феноменами відбувається і якісна зміна сучасної освіти та переосмислення освітніх, освітологічних, педагогічних компетенцій, звичайно, включаючи питання переоцінки та переосмислення інклюзивних компетенцій, формування толерантного суспільства.

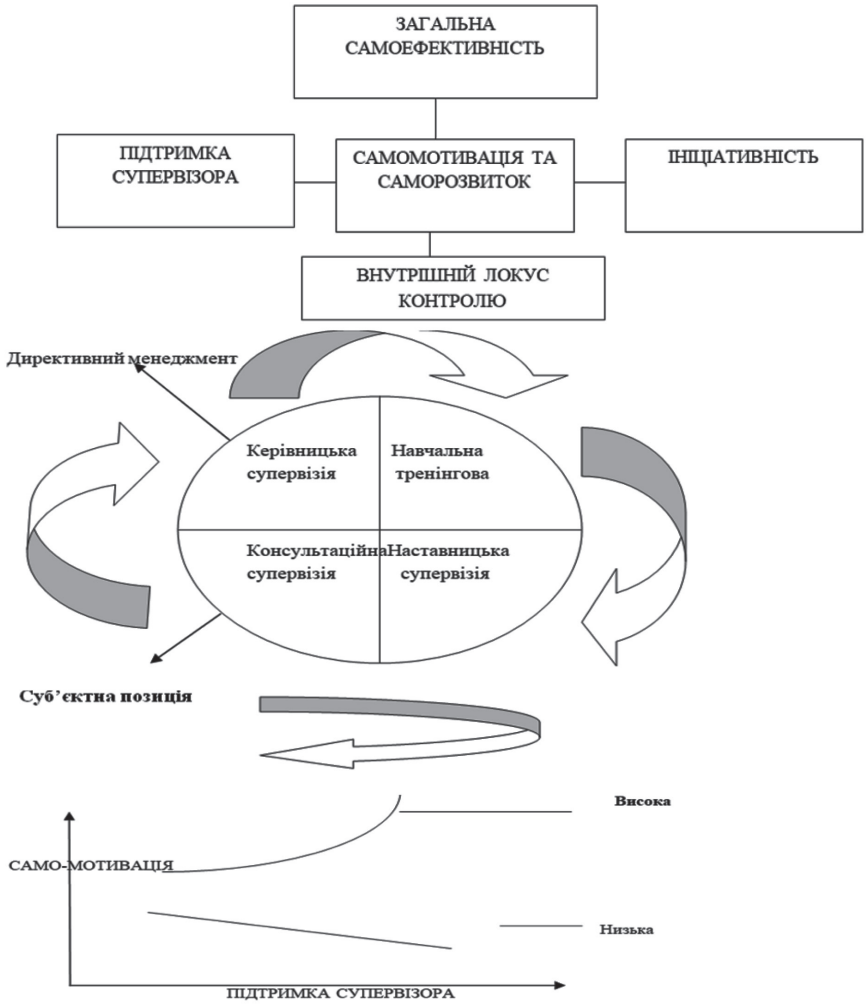
Сьогоднішня освітня культура — це людино орієнтована організаційна культура, простір soft skills space та human-centred space.

World Economic Forum (WEF) 2024 визначає soft skills (м'які навички), особливо когнітивну гнучкість та організаційний soft skills space, як найважливіші аспекти ефективності, як особистої так і корпоративної, організаційної, освітологічної. Тому,



актуальним є включення та розвиток таки навичок в колективах, задля якісного оновлення психологічної та організаційної атмосфери, що є дуже актуальним для освітнього простору.

Важливе місце в розрізі підвищення критерію ефективності відводиться способам зменшення стресу на робочому місці методами впровадження майндфулнес на робочому місці (MBSR) та підвищення усвідомленості, надання переваги Green Human Resourses Management (GHRM), Екологічно-психосоціального балансу та зеленого психологічного клімату (GPC, GOC), з формуванням соціально-відповідального, ціннісно-наповненого зеленого організаційного ландшафту організацій, та самого освітнього процесу, який сьогодні вже не просто окремий процес, а стиль життя та постійного безперервного розвитку особистостей.



Важливим аспектом формування психологічної та організаційної атмосфери в сучасному освіто логічному середовищі, навіть, організаційного освітологічного ландшафту, є цінності, починаючи від цінностей кожного окремого працівника (який, в ідеалі, має і може виступити як супервізований старшим наставником) — до цінностей епохи і місії організації. Разом вони утворюють складну систему , що базується на цінностях.

В важких умовах сьогодення базування на цінностях є більш ніж важливим, що допомагає піднімати рівень толерантності (зокрема, в питаннях інклюзивної освіти, формування суспільства толерантного до осіб з особливими потребами, толерантного до особистостей з травмами, тривожністю), направляючи вчинки по взаємодопомозі та взаємопідтримці людей в Україні на рівень метавчинків.

Мінливе, невизначене, комплексне, неоднозначне середовище (VUCA), в якому ми нині живемо, накладає свій відбиток на необхідні компетенції, навички та вимоги до освітологічного та особистісного зростання Середовище несе в собі як виклики, так і можливості, що з ними корелюють, як-от бачення, розуміння, ясність, мотиви і саморозвиток. Важливим є оволодіння навичками soft skills, про що активно говорять у міжнародних організаціях та освітніх проєктах, проведення бенчмаркінгу кращих практик.



Як бачимо, на сьогодні питання компетенцій, зокрема освітологічних, педагогічних, та, взагалі, ефективності особистості (компетенцій, навичок) є дуже актуальним, цікавим та широким в контексті розуміння, сприйняття.

Люди прагнуть не лише зберегти власні робочі місця, а й стати в рази ефективнішими, успішнішими , тим самим якісно змінюючи організаційний клімат, ототожнюючи себе з брендом, в якому вони працюють та місією організації. Звичайно, важливість освіти як феномена, (і самоосвіти як безперервного вектора розвитку) важко переоцінити і варто розглядати комплексно, застосовуючи бенчмаркінг.

Такий більш широкий контекст навичок та компетенцій, про який багато говорить у своїх дослідженнях Доктор Пол Флексман, автор книги “The Mindfull and Effective Employee”, актуальний для організацій, центрів освіти, які бажають бути успішними в довгостроковій перспективі. Саме тому тема ефективності, самомоти-

вації, навичок — має бути ключовою в розвитку кожного члена команди, розвитку особистості тих, хто прагне розвитку.

В сучасному світі, світі навичок, активно практикується зменшення стресу на основі майндфулнес (MBSR) на робочому місці, впроцесі отримання та надання освіти, формування навичок, щоб людям в організаціях стало легше і приємніше уважніше слухати, чіткіше спілкуватися, керувати стресом і підтримувати міцні відносини, тим самим формуючи сприятливий організаційний клімат та реалізовуючи місію організації, і глобальну освітологічну перспективу. На мою думку, це важливий фактор успішності та конкурентоспроможності, важливий бенчмаркінговий аспект освіти та підвищення якості освіти на 2024–2030 рр.

Цікавим інструментом розуміння (усвідомлення, спостереження) та підвищення якості психологічного клімату та організаційного клімату, зокрема в освітніх організаціях, може бути Таблиця "The Johari Window. 4 Areas of Awareness" (from "An Introduction to Group Dynamics Book").

ВІДКРИТЕ, ЯВНЕ, ОЧЕВИДНЕ	СЛІПА ЗОНА
ПРИХОВАНЕ, НЕОЧЕВИДНЕ	НЕВІДОМЕ

Відповідно, завжди є щось відкрите, очевидне, щось — приховане, щось потрапляє в "сліпу зону", а щось просто невідоме. Важливим є збалансування енергій та зусиль по всім чотирьом аспектам. Також важливо, "знайти" та вирішити приховані конфлікти та фактори, що негативно впливають на якість корпоративної атмосфери в будь якій сфері, особливо освітологічно-педагогічній, щоб у фахівців знаходилися відповіді на всі питання. При цьому важливо зберегти соціальну відповідальність та GHRM.

Зелений психологічний клімат (GPC) та зелений менеджмент GHRM– актуальні сьогодні практики екологічного управління людськими ресурсами організації, дуже важливі в освітологічному просторі, адже процес отримання, обміну, передачі знань та навичок — формує суспільство, формує толерантність та підвищує адаптивність. Особистість — найбільша цінність організації, незмінна цінність в мінливому, комплексному, неоднозначному середовищі викликів VUCA, яка водночас є і фокусом змін та викликів, і наповнена перспективою до зростання, а також виступає як суб'єкт змін, займаючи проактивну суб'єктну позицію.

Толерантність та відчуття єдності, які передаються як цінності, і особливо активно формуються та поширюються саме в освітньому просторі, дуже важливі, тому запровадження практики GPC, GOC, GHRM, і, звичайно людино-центрованої парадигми, сприяє соціально-відповідальній, ефективній діяльності, реалізації місії компанії, при якій кожен працівник представляє та ототожнює себе з брендом даної організації, пишаючись своєю належністю до колективу та організації , разом з вектором розвитку GPC створюють ефективне мікросередовище можливостей, зокрема в освітньо-педагогічному, соціально-психологічному та освітологічному просторах, в глобальному мінливому середовищі VUCA.

Гуманістичні аспекти розвитку освіти, помножені на якісно високий рівень психологічного і організаційного клімату, на задоволення працівників від роботи, їхнє

творче самовираження — дають результат, що веде до процвітання, трансформаційного лідерства організації, реалізації її місії, підвищення конкурентоспроможності та якісно нового рівня освіти.

Спираючись на теорію соціального обміну, теорію соціальної ідентичності і соціальну когнітивну теорію (де в основі — "переконання" людини про роботу), одночасно зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище та налагодження співробітництва, роботи в команді — можемо говорити про ефективність Norma Activation Model (NAM) (формування моделі поведінки, що базується на цінностях та екологічності) та впровадження GPC на рівні індивідуальних цінностей працівника та організаційному рівні, де вони проявлені як ефект помірності та осознаність.

Тому, центри освіти як феномени, які ставлять перед собою задачі не лише покращити психологічний клімат та організаційний ландшафт, а і цілі діяльності яких пов'язані з екологічними цілями, підвищенням соціально-психологічної та екологічної стійкості, що, звичайно включає багатогранні гуманістичні аспекти освіти як багатовимірного феномена, бенчмаркінгу сфери освітології, інноваційні технологічні розробки, що дають синергетичний ефект при формуванні довготривалого соціально-психологічно-екологічного балансу, завжди будуть досягати пріоритетів та динамічно йти вперед.



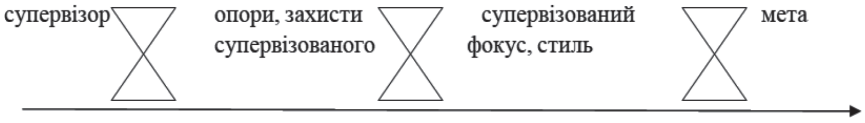
Звичайно, неможливо розглядати ефективну сучасну освіту та дати відповідь на сучасні гуманістичні виклики, не піднявши питання ефективного наставництва, супервізії та переосмислення інклюзивних компетенцій, що веде до якісно нового рівня та якості освіти як феномена.

Сучасна супервізія як еклектична модель та комплексна система стає набагато ефективнішою при умові, якщо вона орієнтована на сучасні інноваційні технології. При вивченні та вмотивованому дослідженні, поглиблюється і розширюється загальнотеоретична та практична підготовка до роботи з людьми, клієнтами, враховуючи динаміку змін мінливого середовища VUCA. Технологічно-асистована супервізія та навчання (TAST), як один із сучасних інноваційних напрямків, представляє собою модель ефективної супервізії, що, звичайно, має свої переваги та певні ризики, пов'язані з використанням облачних web-просторів для супервізії, та соціального програмного забезпечення (ПЗ). В рамках глобальної освітньо-просвітницької програми CACREP в напрямку супервізії актуальними є міжнародні стандарти якості, ефективний простір. Стандарти CACREP 2024 сприяють розширенню сучасного навчального простору, додатково до якісних знань, отриманих в вищому навчальному закладі та програми безперервного розвитку та підвищення кваліфікації. Використання TAST в супервізії піднімає актуальні питання та завдання, пов'язані з кіберпростором супервізії, міжнародним обміном досвідом, web-навчанням та web-супервізійним простором, а також вимагає від всіх учасників системи супервізії дотримання етичних стандартів та норм, з акцентом на етичні орієнтири технологічно-асистованої супервізії та навчання (TAST).

Сучасний освітньо-практичний простір неможливо уявити без різнобічного розвитку, багатогранної обізнаності в освітологічній сфері, сфері практичної психології, консультування, коучингу, та, загалом, інтегративного синергетичного поєднання

знань та спеціалізацій, при умові, що молодий фахівець сумлінно докладає зусиль задля здобуття знань, навичок, освоєння новітніх методів і інноваційних технологій, в рамках етичних стандартів та творчого підходу, під керівництвом досвідчених наставників, викладачів та супервізорів. Цікавим та корисним є навик зменшення стресу на основі майндфулнес (MBSR).

У відповідь на сучасні гуманістичні, соціальні та цивілізаційні виклики робимо акцент на вивченні та дослідженні найважливіших факторів ефективної супервізії, включаючи крос-культурні; ключових компетенцій коуча нашої епохи та когнітивно-поведінкового напрямів психотерапевтичної роботи. Кожна тема розглядається самостійно, а разом ці знання дають прекрасний синергетичний ефект та допомагають здобути загальні компетенції, спеціальні (фахові, предметні) компетенції, додаткові спеціальні компетенції та здобути розуміння та навики роботи з програмними результатами навчання (як-от вміння аналізувати та пояснювати психічні явища, вміння ідентифікувати психологічні проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення; розуміти закономірності та особливості задля ефективного вирішення завдань та допомоги клієнтам, формування безпечного толерантного простору, зокрема безпечного толерантного інклюзивного середовища для людей з особливими потребами, розуміючого та підтримуючого суспільства для людей з психічними розладами та травмами, які в рази помножуються в умовах повномасштабної війни.



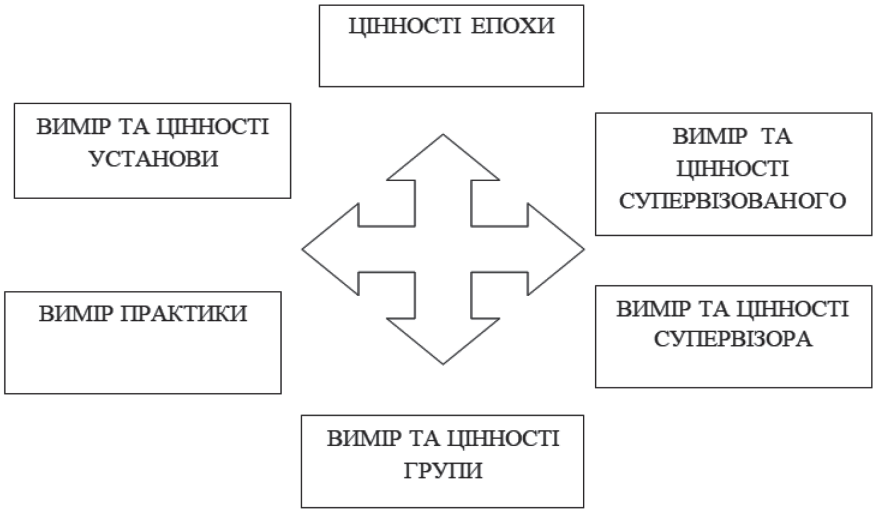
Сучасна супервізія має власний цікавий шлях розвитку та вдосконалення, починаючи від рекомендацій по терапії Зігмунда Фрейда батьку його п'ятирічного пацієнта, та інноваційних технологій сучасності, де супервізійний простір прямує до креативності, web-європізації та глобалізації. Сучасна супервізія як система розглядається як ресурс, ресурсний компонент Еклектичної Моделі Супервізії, ефективний супервізійний та рефлексивний простір, що відображають та формують цінності супервізії.

До найважливіших супервізорських завдань (супервізорської, наставницької місії) належить не лише підтримка атмосфери довіри, відкритості, спільного дослідження та діалогу, забезпечення професійного становлення та розвитку молодого фахівця, набуття всіх видів компетенцій, збагачення цінностей взаємодії та власне супервізії, а й взаємозбагачення цінностями інших видів психологічної допомоги та підтримки, краще усвідомлення "феномену паралелінга", врахування індивідуальних особливостей, почуттів, пошук творчих відповідей на виклики з боку клієнтів та життя, удосконалення рефлексивної практики, супервізії як творчої лабораторії співпраці початківців та досвідчених фахівців, місця зустрічі науки, практики, освіти та креативу із застосуванням сучасних технологій та інноваційних творчих підходів.

Проблемним полем, що тісно пов'язане з питаннями ефективності та корисності супервізії (і, звичайно, точкою зросту) виступає розірвання замкнутого кола власних думок, почуттів супервізованого через відкритий діалог з супервізором та клієнтом, асертивний метод спілкування та спільний пошук терапевтичних, творчих рішень, що доступні не лише під час супервізії, а і як освітологічні аспекти в процесі освоєння нових знань та навичок в освітньому просторі.

Ціннісно-насиченими та ціннісно-орієнтованими виступають наступні форми підтримки супервізором молодого фахівця-початківця, як от: створення потенціа-

лу для знаходження власних можливостей для віднайдення терапевтичних, освітньо-педагогічних рішень, стимулювання самостійності та самовдосконалення супервізованого через пояснення важливості переходу із залежної, об'єктної позиції до творчої, самостійної суб'єктної позиції по життю, глибшу рефлексію та усвідомлення проблеми, психологічного стану та пошуків шляхів подолання, де супервізія виступає як важливий ресурс, який виступає як одна з граней комплексного, багатогранного, багатовимірного феномену освіти, дотичного до будь якого напрямку покращення та вдосконалення якості життя.



Сучасна супервізія як система покращення та потенційний ресурс для вдосконалення, саморозвитку має тенденцію до творчого спрямування та діджиталізації, що стимулює учасників супервізійного, освітологічного, соціально-психологічного, освітнього простору до росту. Виміри та цінності супервізії у їх взаємозв'язку можуть бути зображені наступним чином:

Виховання, освіта та турбота про дітей з особливими потребами, зокрема, дітей з особливими освітніми потребами (ООП) — це не просто важливе питання для суспільства, а справжній виклик людяності та гідності. Зрештою, такою дитиною, при певних обставинах, генетичних факторах (чи, така дитина з особливими потребами) може народитися кожен. Тому, реалізація прав дітей та людей з особливими потребами — пріоритет розвитку державної стратегії розвитку, де взаємоінтегрується різні сфери, дотичні до дітей з ООП, невід'ємна складова освітологічного виміру, стратегії кожної держави

Останніми роками спостерігаємо позитивну динаміку до зростання кількості інклюзивних класів, що корелюється з показником охоплення дітей з особливими навчальними потребами, і, одночасно, на жаль, тенденцію до зростання кількості дітей з особливими освітніми потребами, яким необхідно створити безпечне, ефективне толерантне індивідуальне інклюзивне середовище (ІОС) та розробити Індивідуальну Програму Розвитку. Важливо створювати та оновлювати, актуалізувати на часі (адже, динамічне, мінливе, невизначене, складне, неоднозначне середовище VUCA постійно змінюється та виникають нові виклики, що потребують вирішення питань, проблемних полей держав, зокрема, питання реалізації та психологічно-педагогічного та родинного супроводу дітей з ООП), розвивати, переосмислювати структурні компоненти ІПР та індивідуально реалізовувати Індивідуальну Програму Розвит-

ку (ІПР), що вже охоплює важливі структурні компоненти ІОС, індивідуальні навчальні цілі, індивідуалізовану систему оцінки, та вимагає постійного переосмислення інклюзивних компетенцій (A. Keffalinou, European Agency for Special Needs and Inclusive Education) що є дуже важливим, та практично освітлено в Проєкті "The Teacher Professional Learning for Inclusion (TPL4I) Project" European Agency for Special Needs and Inclusive Education.

Сьогодні, на основі даних міжнародних та європейських досліджень, спостерігаємо підвищення якісного показника толерантності до людей з особливими потребами в Україні та світі, що, звичайно, дуже важливо. При цьому, не варто зупинятися на досягнутому, адже процес виховання, освіти, підтримки фахівцями та батьками — це динамічний процес, який триває все життя, поступово розширюючись за межі фахівців і родин таки дітей — до суспільних; суспільства — згуртованого навколо створення толерантного ІОС.

Переосмислення інклюзивних компетенцій та власне структура комплексу ІПР, Індивідуальна Програма Розвитку (ІПР), що являє собою комплекс взаємопов'язаних структурних компонентів, зокрема, індивідуальний навчальний план, створений на основі індивідуальних навчальних цілей для дитини з особливими потребами, індивідуалізовану систему оцінки та мотивації, супроводу таких дітей; ефективні та необхідні формати спеціальної освітньої підтримки в рамках ефективного, безпечного, толерантного індивідуального інклюзивного освітнього середовища; така, яка враховує потреби дітей з особливими потребами та спільно з фахівцями і батьками допоможе сформувати ментальний метаболізм, навчитися розуміти себе та свої можливості, потреби краще, відчувати прийняття та підтримку, що разом, синергетично вплине на покращення стану дітей з особливими потребами, толерантне ставлення до них в суспільстві.

Безперечно важливим є бенчмаркінг кращих практик інклюзивної освіти педагогіки, освітології, психології, загальний огляд системи освіти як феномену. Важливим є розуміння індивідуальних (індивідуалізованих) потреб дітей з особливими потребами, зокрема, дітей з особливими освітніми потребами (ООП), ментальний метаболізм таких дітей в аспекті першочергових потреб, потреби у прийнятті, розумінні, толерантному ставленні, а також, питань мотивації та самореалізації таких дітей, можливості задоволення потреб дітей з ООП в рамках якісно нового (більш толерантного) толерантного індивідуального інклюзивного освітнього середовища (ІОС) та за допомогою індивідуалізованого комплексу ІПР, а також індивідуально-орієнтовані програми соціалізації дітей (людей) з особливими потребами, зокрема, особливими освітніми потребами.

Проблемним полем та гуманістичним, цивілізаційним викликом виступає життєва необхідність (яка є не лише гуманістичною необхідністю держав по всьому світі, а і опирається на динаміку статистичних кількісних та якісних показників) навчання нових спеціалістів в сфері інклюзивного навчання, інклюзивної педагогіки, а також підвищення кваліфікації вже існуючих спеціалістів (в напрямі інклюзії), створення нових інклюзивних класів, питання навчання підготовлених професіоналів (фахівців) в Україні, які готові грамотно працювати з дітьми з ООП, залучення родин таких дітей до процесів виховання, освіти, формування толерантного ІОС, спільної реалізації ІПР, до індивідуального процесу (проєкту виховання) дітей з особливими потребами, зокрема з ООП, розвитку інклюзивної педагогіки та навичок і ширшого переосмислення інклюзивних компетенцій.

Людям з особливими потребами важливо відчувати себе підтриманими одночасно спеціалістами, родинами та суспільством, яке свідомо згуртувалося навколо

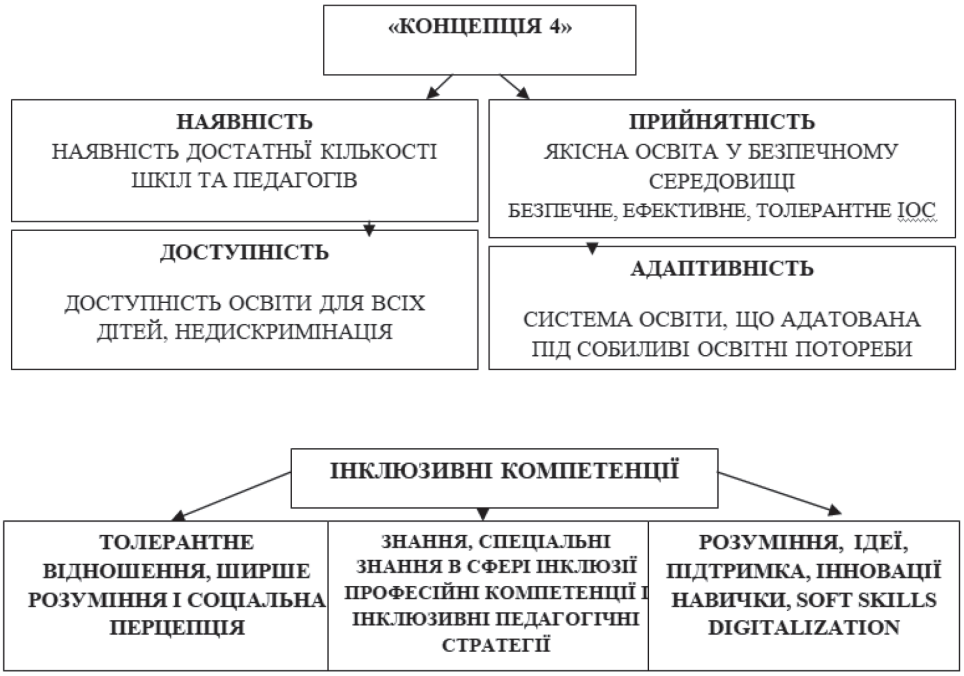
питання підтримки толерантного середовища для людей з особливими потребами, визнаючи їх, перш за все, людьми, (особистостями) з особливими потребами, зокрема з особливими освітніми потребами (ООП), сприяючи їх соціалізації. Тут варто наголосити, що саме зміна парадигми на "Людина в центрі", людино-центровану парадигму, може бути тотожна більш якісній реалізації прав осіб з ООП в векторі гуманістичного підходу до таких осіб (особистостей) з ООП.

Звичайно, глобальна зміна парадигми гармонійно впливає на самосприйняття, сприйняття суспільством та розвиток як самих осіб з особливими потребами, зокрема з ООП, так і на розвиток демографічно-, економічно-соціальної сфер на макро-, мезо-, мікро-рівнях, на рівні родини та толерантного суспільства. Впровадження інклюзивної освіти є достатньо тривалим, відповідальним, складним інтелектуально-організаційним процесом, який вимагає виважених управлінських рішень, ґрунтовних наукових розвідок (досліджень) у різних сферах, дотичних до освіти, освіти дітей з ООП, і, насамперед, дотримання основоположних прав людини

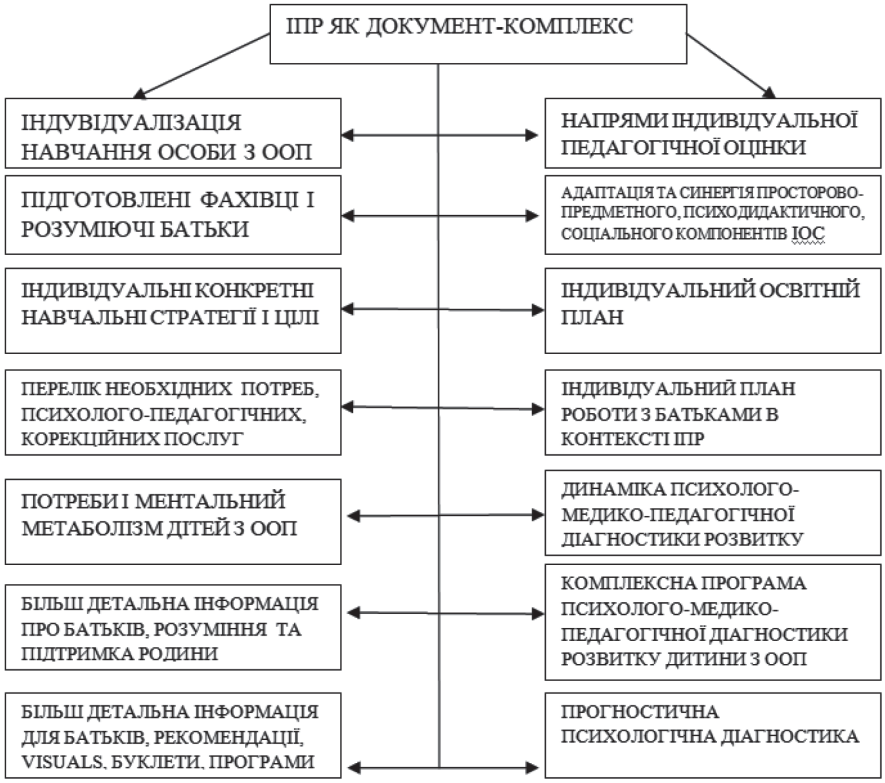
Відповідно до дослідження "ERA Інклюзивна Освіта в Україні: здобутки, проблеми та перспективи", більше ніж 50 % людей вважають, що інклюзивна освіта – це крок, необхідний не лише в освіті, а й в суспільстві. Також, зміна глобальної парадигми на людино-центровану парадигму сприяє підвищенню якісного показника толерантності до осіб з ООП в Україні, світі, що є достойною, людяною відповіддю на гуманістичний виклик інклюзії.

Комісар Ради Європи з прав людини Нільс Муйжнієкс (Nils Muiznieks) зазначив, що: "Інклюзивну освіту не слід розглядати як утопічний проєкт. Це досяжна мета, яка має величезний потенціал для покращення соціальної згуртованості, міжкультурних відносин і освітніх можливостей для дітей".

Катаріна Томашевські (перший спеціальний Доповідач ООН з питань про право на освіту) презентувала "Концепцію 4", де зазначила 4 ключові компоненти освіти, які держава має забезпечити.



Аналізуючи вищенаведені компетенції, складові показники ІПР як комплексу, можна зазначити, що Індивідуальна Програма Розвитку для дитини (людини) з особливими потребами, зокрема з особливими освітніми потребами (ООП) — це динамічна програма, що може поновлюватись новими показниками (складовими взаємоінтегрованого комплексу ІПР) і має враховувати також основні та можливі додаткові ефективні критерії, суміжні з інклюзивною освітою, інклюзивною педагогікою і освітологією, та спеціальною освітньою підтримкою, гуманістичними та цивілізаційними викликами XXI століття, та, звичайно освоєнням комплексу "м'яких навичок" як потужного міцного фундаменту для розвитку, вдосконалення. Звичайно, важливо робити комплексний аналіз як зсередини, так і ззовні, в чому дуже допомагає SDG4 Scorecard Global Sustainability Report, завдяки якому можна зробити



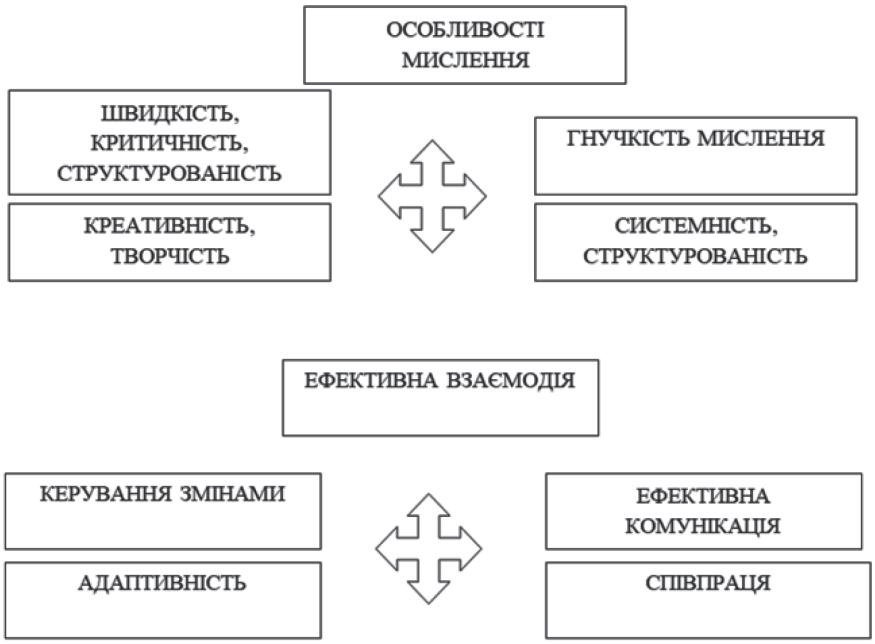


Макро-рівень(ефективна реалізація державою прав дітей з ООП, ВВП, добробут)
Демографічна, відновлення психолого-педагогічна соціально-економічна, освітня сфери, інтелектуальна сфера
Соціалізація **Мезо-рівень**
Підтримка родин, підтримка родинами дітей, самоактуалізація дітей (людей) з ООП в рамках ІОС **Мікро-рівень**

бенчмаркінг сучасного стану розвитку освіти, педагогіки, культури освіти в Україні — як ключового компоненту формування національної самосвідомості та виявити "вузьке місце" ("бутилочне горличко", bottleneck), що потребує посиленної державної підтримки, а також підтримки громадянської, людської, і — зони зростання, області прогресу, які, навіть, можна порівняти з аналогічними показниками інших країн, що значно полегшуватиме можливість міжнародної співпраці (спільні проєкти, спільні зони інтересу та зросту), для кращого розуміння національного простору (освітнього, наукового, науково-дослідного, культурного, духовного простору, формування культурних, освітніх, освітологічних, крос-культурних надбань, еталонів і стандартів і комплексного бенчмаркінгу глобального освітологічного, освітньо-педагогічного, соціокультурного, ціннісно-духовного простору як цінності).

Предметом дослідження SDG4 Scorecard Global Sustainability Report в розрізі держав світу виступають освітні, освітологічні простори та х структурні компоненти, національні традиції, національна самосвідомість, освіта та освітології як ключові сфери, взаємоінтегровані з національною самосвідомістю, які активно задіяні в процесі Реалізації глобального та національного порядку денного розвитку культури. За допомогою аналізу якісних даних із SDG4 Scorecard Global Sustainability Report відкриваємо якісно нові можливості для розуміння, відслідковування динаміки змін по всіх сферах, дотичних до освіти та формування національної самосвідомості, що відкриває нові можливості для інформативного, ґрунтовного толерантного крос-культурного діалогу з країнами-партнерами та потенційними країнами-партнерами, а значить, робить можливим ефективні програми співробітництва та формують якісно новий простір крос-культурної взаємодії, направленої на розвиток, де національна самосвідомість виступає як унікальна, неповторна та осмислена цінність в просторово-часовому континуумі і її крос-культурній динаміці змін, у відповідь на цивілізаційні виклики XXI століття та динамічного глобального середовища VUCA.

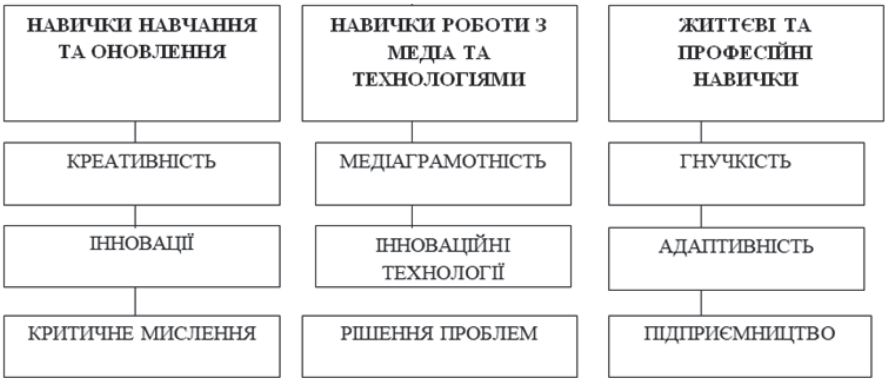
Ключові аспекти і висновки, зроблені з порівняльного аналізу SDG4 Scorecard, зокрема ідеї, як пропрацювати "прогалини" та підкреслити сильні сторони в освіті



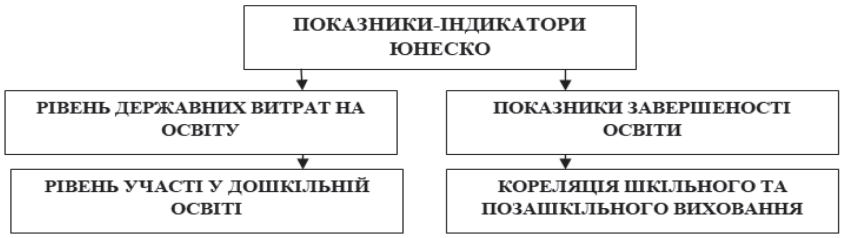
в Україні (та світі, для прикладу), щоб сприяти наданню імпульсу та вектору розвитку національним політакам розвитку і стратегії розвитку, дотичним до освіти та формуванню самосвідомості в Україні, зокрема запропонувавши посилити сферу позашкільної освіти, де, на мою думку, варто і раціонально буде об'єднати державні та приватні зусилля, сформувати сприятливий інвестиційний клімат, що сприятиме укріпленню національної самосвідомості підростаючого покоління, підвищенню рівня обізнаності з культурою, духовним багатством України, культурним надбанням та культурною спадщиною, як у дітей, так і у дорослих, переосмислити нові ціннісно-насичені освітні, освітологічні пріорітети.

Також важливим практично-цінним аспектом виступає тема формування спільної (глобальної) бази даних показників розвитку держав (data base, відкриті джерела даних по державам), питання цифровізації, діджиталізації країни (в чому Україна має значні успіхи, що видно, аналізуючи SDG4 Scorecard по Україні), питання покращення доступності даних у відкритому доступі в SDG4 Scorecard, підтримка бенчмаркінгу у міжнародному контексті, встановлення країнами національних показників розвитку, освоєння бенчмаркінгу як цінності XXI століття.

Логічно важливим постає цивілізаційний і гуманістичний виклик щодо пошуків нових способів роботи, міжкультурної взаємодії, толерантного міжкультурного, крос-культурного діалогу, формування гнучкого крос-культурного середовища, практична реалізація навичок soft skills XXI століття для розвитку держави, зокрема, в аспекті багатовимірного, багатогранного феномену освіти і формування національної самосвідомості, підвищення рівня адаптивності та швидкості реагування на зміни, як факторів конкурентоспроможності, реформування сфери освіти, освітології, педагогіки у відповідь на цивілізаційні виклики, враховуючи «прогалини» та потенційні зони зростання, інтегруючи їх в унікально-неповторний соціокультурний, духовно-ціннісний, і, звичайно, крос-культурний досвід.

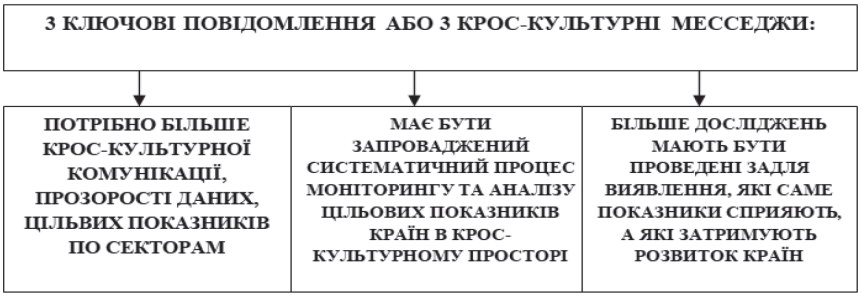


Використовуючи інструмент бенчмаркінг, який водночас є цінністю сьогодення, ціннісним інструментом-ресурсом для якісного і кількісного аналізу, аналізуємо на офіційному сайті UNESCO Глобальний Моніторинг Прогресу Розвитку SDG4 Scorecard, SDG4 Benchmarks, що демонструє розвиток України та країн світу, сприяє виявленню "прогалин", сильних сторін, потенціалу та можливостей для розвитку ключових складових аспектів національного розвитку, що, звичайно, включає і національні цінності, традиції в широкому контексті (не лише традиції як обряди, а і кращі традиції в сфері освіти, освітології, науки, сфері формування та розвитку самосвідомості нації, державної свідомості, психологічної картини нації, багатовимірного феномену зростання та розширення національної самосвідомості та шляхи,



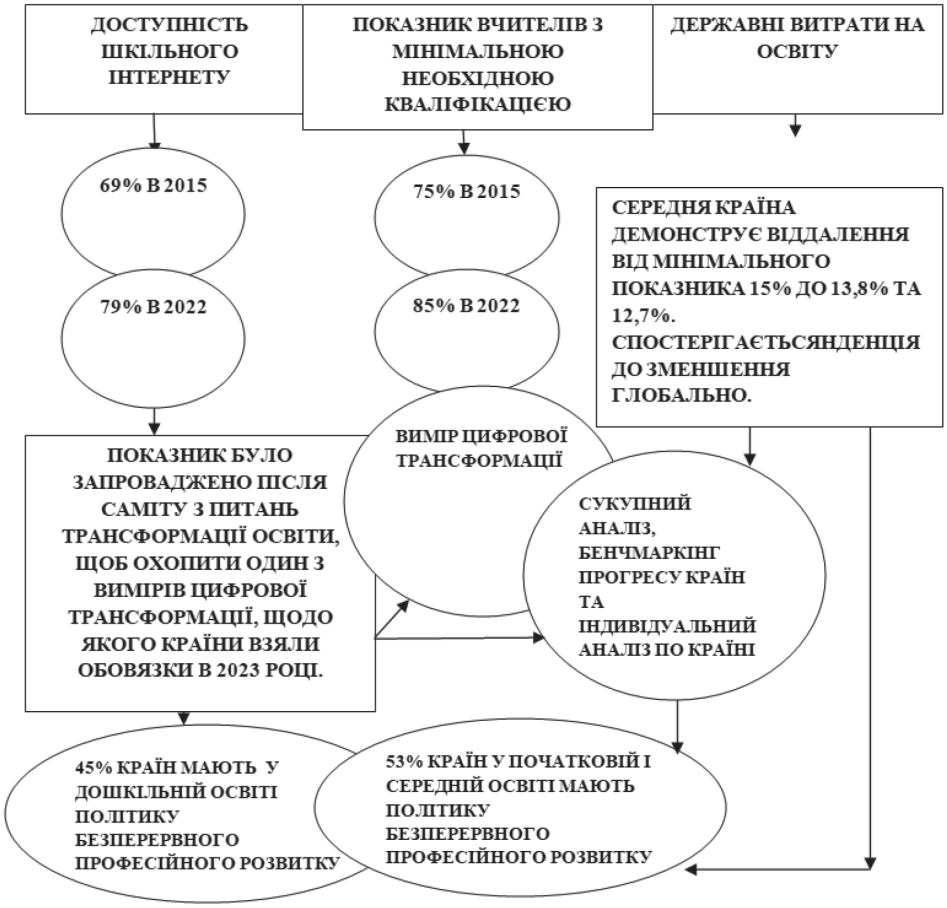
якими це може бути досягнуто, зокрема, через освітній простір, ступінь діджиталізації та прозорості database держави).

Аналіз SDG4 Scorecard полегшує крос-культурне розуміння та надає можливості для толерантного конструктивного крос-культурного (та внутрішнього, національного) діалогу, формування толерантного та ефективного крос-культурного середовища, крос-культурного простору можливостей для розвитку. Якщо проаналізувати показники України, інших країн світу, то буде зрозумілим де є області росту, спільні можливості, унікальність, які bottleneck ("вузькі місця", "прогалини") можна заповнити переосмисленими компетенціями, які нові освітні пріоритети та глобальні, крос-культурні (та локальні) цивілізаційні, гуманістичні, освітологічні, соціальні та інші виклики існують.



Висока участь демонструє, що процес виконує одну зі своїх ключових цілей: посилити відповідальність за порядок денний на національному рівні. Еталонні показники також допомагають підтримувати актуальність глобального процесу SDG4 Scorecard Benchmarks, будучи гнучкими в міру появи нових освітніх пріоритетів: у 2023 році країни встановили еталонні показники для восьмого показника, підключення шкіл до Інтернету, у відповідь на пріоритет, призначений цифровій трансформації на саміті ООН з питань трансформації освіти у 2022 році. Порівняльні показники країн демонструють готовність урядів нести відповідальність за прогрес, насамперед перед власним народом. Країни досягли значного прогресу в підключенні шкіл до Інтернету та в підвищенні кваліфікації вчителів, але прогрес за шістьма іншими контрольними показниками не такий швидкий.

За інформацією від Маноса Антоніниса (Manos Antoninis, Director of Global Education Monitoring Report (GEM Report)) and Silvia Montoya (UNESCO Institute for Statistics)): "країни прикладають зусилля для досягнення національних орієнтирів на 2025р в рамках SDG4 Scorecard Benchmarks, і 2030 р. — цільових показників, які представляють їхній передбачуваний внесок в глобальну стабільність (Global Sustainability)".Це новий глобальний спосіб моніторингу прогресу країн, зокрема прогресу в сфері освіти (адже саме сфера освіти, педагогіки, освітології є ключовими сферами, що впливають на формування національної самосвідомості), на шляху SDG4 Scorecard Benchmarks, ціль якого посилити відповідальність країн за порядок



денний на національному, міжнародному та крос-культурному рівні, використовуючи бенчмаркінг як крос-культурну цінність.

Розглянемо детальніше показники SDG4 Scorecard Benchmarks по Україні:

• Спостерігаємо швидкий прогрес по показнику участі держави в дошкільній освіті , що свідчить, що Україна робить реальні кроки та розвиває сферу дошкільної освіти, в тому числі інклюзивні групи для дітей з особливими освітніми потребами. Також, бачимо національні пріорітети на 2025–2030 рр.

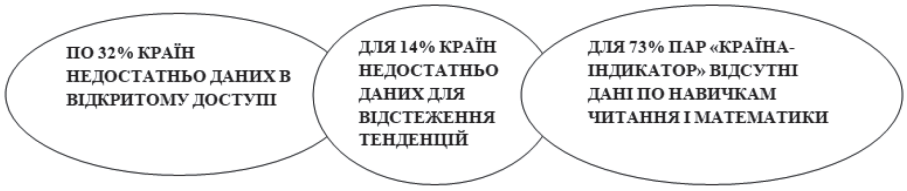
• Сфера позашкільної освіти (позашкільного виховання) — немає даних в глобальному звіті-моніторингу. В сфері початкової освіти — швидкий прогрес.

Проаналізувавши показники по Україні, особливо звернувши увагу на сферу позашкільної освіти — сфера позашкільної освіти (позашкільного виховання, в тому числі виховання національної самосвідомості) — простір можливостей для України, область зростання, область, яка активно задіяна в систему національного зростання і розвитку, простір, де можна виховувати вміння шанувати рідну Батьківщину, плекати традиції, вивчати історію і психологічний портрет нації, розмальований загальнолюдськими цінностями, і щиро відчувати любов до Батьківщини, передаючи її із покоління в покоління.

- В сфері початкової школи — спостерігаємо швидкий прогрес, що є дуже гарним показником для нашої держави порівняно, навіть з багатьма європейськими державами.

- В старшій середній школі — по показнику в Україні — швидкий прогрес. Прогрес ефективно комбінується з новими освітніми пріоритетами та інноваційними технологіями навчання, ефективною НУШ.
- По показнику-індикатору шкіл, підключених до Інтернету (в освітніх цілях) — в Україні швидкий прогрес, національна цінність 100, національний показник 2025 року — 100; запланований на 2030 — 100.
- Показник — % відсоток вчителів з мінімальними педагогічними кваліфікаціями — немає даних в звіті, що свідчить про певне проблемне поле цього питання, а саме питання наявності даних в відкритому доступі завдяки діджиталізації, де Україна дійсно зробила великий крок вперед.
- "Прогалина" в системі показників України ("слабке місце" "бутилочне горличко") — відсутність даних по кількості % вчителів дошкільної освіти, що тотожне з проблемним полем необхідності в кваліфікованих спеціалістах та необхідності статистичних даних, чим займається Державний Інститут Статистики України.

Питання наявності даних у відкритому доступі — це, взагалі, питання глобального масштабу та крос-культурного рівня. Адже, саме ступінь цифровізації держави, діджиталізації робить можливим все більшої відкритої інформаційно-статистичної бази (звітності). Для порівняння, "слабке місце" відсутності даних в доступі притаманне і європейським державам, і, стає видно, що Україна має великий прогрес в питанні цифровізації.



- Показник — відсоток % вчителів, які мають мінімальну педагогічну кваліфікацію в початковій школі — демонструє повільний прогрес, а отже, саме тут знаходяться і точки зросту. Сьогодні, навіть в умовах важкої повномасштабної війни, Україна піднімає питання освіти, навчання спеціалістів, кваліфікованих кадрів, переоцінки освітніх навичок, компетенцій, в тому числі інклюзивних освітніх компетенцій для дітей з особливими освітніми потребами.
- Показник державних витрат на освіту по Україні — середній прогрес, можна сказати, стабільний прогрес (стабільний показник), навіть, на фоні зниження показника по всьому світу, про що говориться в звіті SDG4 SCORECARD 2025–2030.
- Показник інвестиції в освіту як часка ВВП країни для України – середній прогрес, стабільний показник. Важливим є те, що навіть в важкі часи повномасштабної війни, наша держава не зменшує сильно інвестиції в освіту.

Важливо відмітити, що витрати на освіту хоч і були трохи зменшені в державному бюджеті на 2025 р., але при цьому вони були ефективно реорганізовані (перерозподілені) так, що з'явилися безкоштовні сніданки для дітей в школах, отримали розвиток програми НУШ. Показник витрат на дітей з особливими освітніми потребами,для порівняння, не змінився — залишився на рівні 2024 року, не впав, що свідчить про реально корисні кроки (із реально можливих) України.

Можемо зробити висновок, що можна посилювати позашкільні заклади виховання з метою передання цінностей, формування культури, культури спілкування,

культури міжкультурного спілкування, збереження традицій, любові до Батьківщини, пізнання реальної історії України, патріотичного та люблячого ставлення до України, показати які Програми, реальні кроки робить Україна задля своїх дітей, людей, дати простір для розуміння себе та цінностей, творчої реалізації, спортивної підготовки, поняття самоактуалізації, суспільно-значущих, суспільно-корисних вчинків, взаємодопомоги та взаємопідтримки громадян, які можна переводити на рівень метавчинків щі на ментальному полотні нації та в глобальному освітологічному, освітньо-педагогічному, соціально-психологічному та крос-культурному просторі.

Великий "+" нашої демократичної держави, що є вільний доступ до Інтернету, люди можуть читати, аналізувати і формувати навички критичного мислення, при цьому вони можуть дізнаватися нове, актуальне, важливе, цікаве, багато платформ з курсами та, навіть, безкоштовними курсами для українців, для людей. Багато Програм Партнерства, які розроблені спільно з європейськими, світовими організаціями, з МОН України. Показник підключення шкіл до Інтернету — швидкий прогрес, 100.

Проблемне поле держави ("бутилочне горличко", "прогалина", яка містить в собі вже потенціал для зростання) — нестача вчителів, підготовлених фахівців початкової школи, що особливо загострилась під час війни, бо багато людей виїхали за кордон. Показник демонструє слабкий прогрес, проте все ж прогрес (динаміку), на відміну від країн, де взагалі немає статистичних даних про % вчителів. В Україні вчителі початкової школи мають можливість підвищити власну педагогічну кваліфікацію без відриву від робочого місця, для цього є багато програм і методичних матеріалів МОН України, НУШ, багато рекомендацій, в тому числі, по роботі з дітьми з ООП.

Загальна політика безперервного професійного розвитку поряд з інноваційними технологіями були темою звіту GEM 2023. Згідно з профілями країн було підраховано, що в усьому світі близько 85 % країн мають політику, план або стратегію для забезпечення навчання без відриву від роботи з технологій, а 72 % для забезпечення початкової підготовки вчителів з технологій. Але лише 52 % визначили стандарти інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ, англ. ICT) для вчителів. Вдвічі більше країн з високим рівнем доходу (61 %), ніж країни з низьким рівнем доходу, встановили стандарти ІКТ для вчителів. Політика безперервного професійного розвитку вчителів демонструє тенденцію росту.

Також бачимо, що все більше і більше країн долучаються до глобальної ініціативи по встановленню та моніторингу показників, які можуть бути темами не лише державного, а і крос-культурного аналізу, крос-культурного діалогу, ефективних пропозицій на основі аналізу, бенчмаркінгу кращих практик, гармонізації джерел даних. Україна встановлює ключові показники та демонструє еталонне зростання рівня діджиталізації, цифровізації.

Джерела

1. *Чан Кім В., Рене Моборн*. Стратегія Блакитного Океану.
2. *Maria-Teresa Lepeley, Nicholas J*. Beutell, Nureya Abarca, Nicholas Majluf "Soft Skills For Human-Centered Management and Global Sustainability".
3. *Павлюк М., Шопша О., Ткачук Т*. Психологічне благополуччя як передумова розвитку особистісної самостійності майбутнього фахівця.
4. *Джон Хілл, Джо Олівер*. Коучинг на основі терапії прийняття і відповідальності. Відмінні особливості.
5. *Доктор Пол Флексман*. The Mindful and Effective Employee.
6. Monolith Bizz "12 soft skills XXI століття. Коуч-книжка для натхнення і розвитку", Видво "Моноліт", 2022.

7. *Michael Chaskalson*. The Mindful Workplace: Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations with MBSR.
8. Human-Centered Book Triology // Human-Centered Management// HCM Series// Routledge.
9. *Liora Baker, Laurie Blass*. 21st Century Communication: Listening, Speaking and Critical Thinking.
10. *Joseph Luft*. An Introduction to Group Dynamics //The Johari Window //4 Areas of Awareness// The Model of Joseph Luft.
11. *Caroline Schuck*. Jane Wood Inspiring Creative Supervision.
12. Глобальний Моніторинг SDG4 Scorecard Benchmarks 2025-2030 https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000388411&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_e54fcd80-49f3-4d5a-8be7-88d87e075ad4%3F_%3D388411eng.pdf&locale=ru&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000388411/PDF/388411eng.pdf#UNESCO%202024%20Benchmarks%20Part%201%20v6.indd%3A.201131%3A1204

Т. В. НИЧ
канд. філос. наук, доц., ННІПСН
ORCID: 0000-0003-4990-3350

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТІ: PRO ET CONTRA

Використання штучного інтелекту (ШІ) в різних сферах людської життєдіяльності стало реальністю сьогодення. Прикладом використання ШІ в повсякденному житті є ChatGPT, трансформер для генерації тесту, який з'явився у 2022 році і набув величезної популярності. З одного боку, захоплюють його надзвичайні можливості в наданні інформації, конструюванні тексту, креативності, що відкриває неймовірні перспективи, а з іншого, хвилюють ризики і можливі негативні наслідки його застосування.

Як і в інших сферах, в освітній діяльності відбувається "негласне" використання ChatGPT як педагогами, так і, особливо, у здобувачами. При цьому виникає багато питань стосовно етичних, юридичних, академічних аспектів використання ШІ.

В першу чергу, постає питання, чи буде здатен цей інструмент підтримувати і вдосконалювати успішне навчання і якісне викладання, або поставить під загрозу саму основу освітньої діяльності? Чи здатен ChatGPT стати справжнім помічником в інтелектуальному розвитку людини?

Навколо цих проблем відбуваються гарячі дискусії, а педагоги і заклади освіти намагаються самостійно впорядкувати цей процес. Так, деякі університети Франції, США, заборонили студентам використовувати ChatGPT [1]. Школа політичних наук в Парижі, один з найбільш престижних університетів Франції, заявила, що того, кого буде викрито у використанні чат-бота, зіштовхнеться із санкціями і навіть може виключений з навчального закладу. Зазначалось, що використання ChatGPT або іншого інструменту ШІ без визнання цього, заборонено студентам при виконанні письмових або усних завдань. Виключенням було визнано лише використання з

метою навчання під наглядом викладача. Така реакція була спричинена побоюваннями дій, що можуть призвести до плагіату.

Чиновники в Нью-Йорку заборонили його використання в школах. Деякі австралійські університети заявили, що змінять формат екзаменів, аби заборонити використання інструментів ШІ і вважати їх шахрайством.

Водночас, дослідники ШІ і перспектив його використання доводять безсумнівну користь таких інструментів для життєдіяльності людини, зокрема для навчання. Тож, спробуємо проаналізувати "за" і "проти", об'єктивно оцінити роль, яку може відігравати ШІ в освіті, окресливши деякі переваги і недоліки використання ChatGPT.

По-перше, слід відзначити доступність ChatGPT і швидкість надання інформації. Адже людина має можливість отримувати миттєві відповіді на свої питання в той самий час, коли в них виникла потреба, в структурованій, логічно впорядкованій формі. А можливість використання функції спілкування з чат-ботом дозволяє отримати підтримку і керівництво в діях. Це стає динамічним і захоплюючим підходом до процесу навчання.

По друге, безумовною перевагою стає персоналізоване навчання, тобто ChatGPT може надавати відповіді, які налаштовані на індивідуальні вимоги та інтереси кожного здобувача. Це підтримує інтерес і залученість студентів до процесу навчання. Чат-бот може надавати матеріали і рекомендації щодо організації заняття. Таким чином, використання ChatGPT дозволяє більш індивідуально підходити до навчання.

По-третє, ChatGPT забезпечує швидкий зворотній зв'язок, тобто студенти можуть миттєво виправити свої помилки. Це допомагає в навчанні, додає динамізму і дозволяє швидко відкоригувати свої відповіді.

Широке визнання набуває і можливість ШІ надавати підтримку творчості, як в художній, так і в науковій, технічній діяльності тощо.

Вже випробуваною і виправданою є підтримка ChatGPT при вивченні іноземних мов за допомогою функції інтерактивного діалогового супроводу.

Крім цього, використання чат-боту — це чудова можливість для здобувачів з обмеженими можливостями. ChatGPT може допомогти студентам з вадами зору або слуху отримати доступ до інформації і отримати більшу свободу в процесі навчання.

Окремо слід підкреслити економічність використання ШІ при більшій його залученості до організаційних функцій. Адже ChatGPT здатен розглядати декілька запитів, або питань, одночасно, тим самим знижуючи навантаження на персонал.

Попри беззаперечні позитивні сторони, педагоги і науковці визнають серйозні недоліки і загрози, пов'язані з використанням та інтеграцією чат-ботів у заклади вищої освіти.

По-перше, визнається обмежена точність ChatGPT. Чат-боти можуть надавати неправильну або неадекватну інформацію. А помилки потребують перевірки контенту користувачем. Крім того, відсутні джерела інформації або можлива хибність тих, які цитуються. Отже, існує певний ризик створення і поширення викривленої і помилкової інформації.

По-друге, ШІ на даному етапі не вистачає гнучкості і сприйняття контексту. Оскільки чат-бот призначений для реагування на певні питання, вони не можуть пропонувати індивідуальні відповіді, які вимагають контекстного розуміння. Таким чином, запропонована студенту інформація може виявитись недостатньою для формування дискурсу і розширення логічних зв'язків.

По-третє, існує ризик упередженості. Чат-боти можуть бути розроблені з упередженістю або стереотипами, що, в свою чергу, може бути шкідливим для певних груп здобувачів.

Крім того, для коректного і максимально ефективного використання ChatGPT в освітній діяльності, самі викладачі повинні проходити навчання і здійснювати професійний розвиток, аби набути необхідні навички і знання.

Ще одним серйозним викликом для науки і освіти є проблема академічної доброчесності при використанні можливостей ChatGPT. Чи можемо ми посилатися на отримані від чат-бота відповіді? Кому належить авторство контенту: людині чи ШІ?

При більш масштабній інтеграції ШІ в систему освіти існують побоювання щодо відсутності людського контакту. Чат-ботам не вистачає емоційного інтелекту, який необхідний для людської взаємодії і спілкування. Якщо студенти будуть використовувати лише чат-боти в якості основного способу контакту, це може призвести до відчуття відірваності від структури і колективу закладу, до зниження інтересу і задоволення від навчання.

Крім того, існують технічні обмеження. Чат-боти засновуються на недосконалих технологіях обробки природної мови, внаслідок чого можуть виникнути проблеми з розумінням складних питань і здатністю відповідати на певні види запитів.

Дослідниками підкреслюється і наявність проблеми безпеки. Чат-боти уразливі щодо онлайн-атак, що може поставити під загрозу конфіденційність даних.

Але чи не найсуттєвіший із можливих ризиків використання ChatGPT та інших технологій — це надмірна залежність від ШІ, що може призвести до згубних наслідків для ментальних здібностей людини. Спрощеність і легкість отримання готової інформації погіршує здатність до критичного мислення та винахідливості при прийнятті рішень. Тут слід зазначити, що головна тенденція і мета освіти в сучасному світі, — це "фундаментальний зсув навчання з запам'ятовування та розуміння до навчання вмінню мислити новими, системними засобами, до розвитку критичного, незалежного та самостійного мислення", про що йдеться у доповіді Римського клубу [2, p. 196]. Тож готова і, навіть, системна інформація, яку надає ChatGPT, не забезпечує студенту навичок аналізу, порівняння різних джерел, звичку перевіряти на відповідність, вміння находити головне, тобто всього того, що формує у молодої людини критичне мислення.

Зазначені позитивні і негативні аспекти використання ШІ у вищій освіті є не остаточними, а лише одними з основних, з якими має справу вже теперішнє покоління студентів і викладачів. Проблеми, які виникають, вимагають від усієї наукової і педагогічної спільноти серйозного обговорення і вироблення спільного підходу щодо унормування використання інструментів ШІ в системі освіти.

Джерела

1. Top French university bans students from using ChatGPT / https://www.france24.com/en/live-news/20230127-top-french-university-bans-students-from-using-chatgpt
2. *Weizsacker E.* Come on! Capitalism, Short-termism, Population and Destruction of the Planet – A Report to the Club of Rome / Ernst Ulrich von Weizsacker and Anders Wijkman. N.Y.: Springer Verlag, 2018. 220 p.

В. В. ФЕДИНА
канд. екон. наук, доцент, НАСОА
ORCID: 0000-0002-3916-5932

М. А. КОБЗЕНКО
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, НАСОА

ПРОБЛЕМА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЕТИКОЮ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Студентська науково-дослідницька діяльність як невід'ємна частина професійної підготовки повинна здійснюватися на основі принципів академічної доброчесності. Це питання набуває дедалі більшої значущості для сучасних ЗВО, оскільки впливає на суспільне визнання та позицію освітніх закладів у професійному середовищі щодо якості підготовки фахівців. Академічна доброчесність є усталеною нормою в науковій практиці демократичних країн, яка забезпечує достовірність та об'єктивність результатів досліджень. Україна, прагнучи інтегруватися до спільноти розвинених країн, повинна дотримуватися загальноприйнятих демократичних стандартів, серед яких особливо важливою є норма верховенства права.

У цьому контексті взаємодія між учасниками освітнього процесу в академічному середовищі також має відповідати принципам доброчесності. Тому актуальним і необхідним є проведення дослідження, спрямованого на вивчення специфіки діяльності здобувачів і викладачів у межах освітнього, виховного та наукового процесів.

Поняття "академічна доброчесність" перш за все слід розглядати у площині законодавчої бази. Так, у "Законі про освіту" воно визначене як сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень [1. Ст. 42].

Поняття "академічна доброчесність" стало широко вживаним у сучасному науковому середовищі в умовах активного розвитку цифрових інформаційних ресурсів. На нашу думку, саме спрощений доступ до інформації в різних форматах сприяв загостренню проблеми наукового плагіату. Водночас удосконалення інструментів для його виявлення дало змогу викривати дедалі витонченіші форми порушень, які часто зустрічаються в роботах дослідників, що нехтують етичними нормами.

Однак, крім плагіату, існують й інші поширені прояви академічної недоброчесності, на які також слід звернути увагу, зокрема [2, с. 18]:

- заборонене надання або отримання допомоги під час іспитів, заліків, контрольних заходів, що прямо заборонено викладачем;
- використання навчальної або довідкової літератури під час контрольних заходів без дозволу;
- списування, передача власної роботи для копіювання, обмін відповідями перед іспитом;
- участь підставних осіб у складанні іспитів або виконанні завдань; подання результатів групової роботи, якщо її виконав лише один учасник; використання чужої роботи як власної;

- написання робіт на замовлення, фальсифікація результатів досліджень;
- надання або отримання хабарів.

Управління етичними засадами в освітньому середовищі виступає ключовим чинником формування довіри, академічної доброчесності та сталого розвитку освітніх інституцій. Система етичного управління охоплює сукупність принципів, норм, правил та механізмів, що регулюють поведінку учасників освітнього процесу — здобувачів освіти, педагогічного персоналу, адміністрації.

Ефективне управління етикою передбачає не лише формальне дотримання етичних стандартів, а й створення сприятливого морально-психологічного клімату, що підтримує культуру взаємоповаги, відповідальності та справедливості. Основу такої культури становить принцип верховенства права, академічної автономії, рівності доступу до знань і визнання цінності особистості в межах освітнього процесу.

Особливе значення у контексті управління етичними процесами мають внутрішні політики навчального закладу: кодекси честі, процедури розгляду етичних конфліктів, механізми запобігання академічним порушенням (зокрема плагіату, фальсифікації даних, корупції). Водночас, важливою є також роль лідерства, яке має бути етичним за своєю природою та зорієнтованим на розвиток моральної компетентності як студентів, так і викладачів.

Однією з ключових умов ефективного управління етикою в освітньому середовищі є наявність сталих етичних орієнтирів, які закладаються ще на ранніх етапах навчання. Формування етичної культури має бути цілісним і наскрізним процесом, що включає інтеграцію етичних компонентів до змісту навчальних дисциплін, застосування діалогових форм взаємодії та розвиток критичного мислення. Важливу роль у цьому процесі відіграє педагог, який не лише транслює знання, а й виступає носієм моральних цінностей, моделлю відповідальної поведінки. Саме приклад викладача здатен закладати у здбувачів розуміння норм академічної етики як невід'ємної складової професійної діяльності. Таким чином, освітній простір перетворюється на соціокультурне середовище, де культивуються відповідальність, чесність, автономність та академічна свобода. У свою чергу, здобувачі не лише засвоюють етичні норми, а й набувають досвіду рефлексії власної поведінки та співучасті в етичному регулюванні освітньої взаємодії. Це сприяє формуванню нової генерації фахівців, здатних не лише виконувати професійні функції, а й дотримуватись морально-етичних стандартів у своїй діяльності [3. с. 98].

Сьогодні академічна доброчесність дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс розвитку закладів вищої освіти. Її дотримання забезпечує не лише об'єктивність оцінювання результатів навчання, а й зміцнює репутацію закладу, сприяє міжнародній співпраці, підвищує довіру з боку роботодавців. У цьому контексті важливим є розроблення і впровадження чітких індикаторів та моніторингових механізмів дотримання етичних стандартів. Це можуть бути електронні системи виявлення плагіату, інституційні комісії з етики, регулярне опитування учасників освітнього процесу щодо рівня академічної доброчесності. Водночас не менш значущими залишаються заходи з підвищення етичної обізнаності — тренінги, семінари, інтерактивні лекції, що сприяють формуванню ціннісної бази академічної культури.

Етичне управління повинно бути проактивним і передбачати не лише контроль, а й створення умов для свідомого вибору доброчесної поведінки. Такий підхід формує довготривалу стратегію розвитку освітньої системи, заснованої на засадах гуманізму, взаємної поваги та відповідальності.

Таким чином, управління етикою в освітньому середовищі є важливою складовою забезпечення якості освіти, формування академічної доброчесності та підвищення довіри до результатів навчальної й наукової діяльності.

Джерела

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20190716#Text.
2. *Рябченко В.* Корпоративна академічна нечесність як проблема соціальної відповідальності університету. *Continuing Professional Education*: *Theory and Practice*. 2021. № 2(67). С. 16–24. https://doi.org/10.28925/1609-8595.2021.2.2
3. *Бойченко М.* Інституційні засади академічної доброчесності: філософсько та правова концептуалізація. *Філософія освіти*. 2019. № 1. С. 97–114. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=PhilEdu_2019_1_8

Є. Я. ЧЕРНЯК

студент кафедри міжнародних відносин
Інституту психології та соціальних наук, ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ТАРИФИ ЯК ВАЖІЛЬ СИЛИ: ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНА ГРА США НА ЕКОНОМІЧНОМУ ПОЛІ

Вступ

У наш час тарифи — це не просто податки на імпорт, як це було раніше. Вони стали важливим інструментом зовнішньої політики. США активно використовують мита не лише для захисту своїх товарів, а й для впливу на інші країни. Через тарифи американська влада може тиснути на партнерів, змушувати їх до переговорів або навіть змінювати їхню поведінку на міжнародній арені.

Особливо це стало помітно за президентства Дональда Трампа, коли тарифи почали виконувати роль економічної "зброї". Відносини США з Китаєм — один із найяскравіших прикладів того, як за допомогою мит можна вести не лише торгівлю, а й політичну боротьбу. У своїх тезах я розгляну, як США використовують тарифи як інструмент зовнішньої політики, зокрема в контексті сучасної торговельної політики щодо Китаю.

Виклад основного матеріалу

Протягом понад двох століть США послідовно використовують тарифну політику як не лише економічний, а й дипломатичний інструмент. Тарифи — це форма політичного сигналу, важіль тиску й інструмент переговорів, що дозволяє США впливати на поведінку партнерів без відкритої конфронтації.

Історично тарифна політика США зазнавала трансформацій. У XIX столітті мита забезпечували до 90 % доходів бюджету, а вже у XX столітті стали засобом захисту національного виробника. Символом крайнощів протекціонізму став Тариф Смут–Гоулі (1930) — рішення, яке викликало лавину у відповідь і призвело до краху міжнародної торгівлі у часи Великої депресії.

У 1980-х роках адміністрація Рональда Рейгана, попри риторику на підтримку вільної торгівлі, вдавалася до селективного протекціонізму, зокрема тиснула на Японію через торговельні дисбаланси — застосовувались як прямі тарифи, так і добровільні обмеження експорту.

Ці прецеденти заклали основу до сучасного розуміння тарифів як інструменту впливу в зовнішній політиці США [1].

Починаючи з 2018 року, відносини США і Китаю зазнали кардинальних змін. Адміністрація Дональда Трампа визначила Китай як головного стратегічного конкурента, ревізіоністську державу, яка прагне технологічного домінування, впливу в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та зміни міжнародного порядку у власних інтересах.

Вперше з початку XXI століття США відмовилися від політики "залучення" КНР і перейшли до жорсткого протистояння. Основними формами тиску стали:

- торговельна війна: масове введення мит на китайські товари (у 2018–2019 роках тарифи охопили понад 50 % китайського експорту в США);
- обмеження інвестицій та передачі технологій: жорсткий контроль над доступом КНР до американських технологій і ринку;
- санкції: за порушення прав людини в Сіньцзяні, утиски в Гонконгу та співпрацю з Хуавей;
- підтримка Тайваню: посилення дипломатичних контактів і нові закони про співпрацю з Тайванем;
- стратегія "вільного і відкритого Індо-Тихоокеанського регіону": нова концепція безпеки та розвитку, спрямована на стримування впливу Китаю.

У квітні і листопаді 2017 р. відбулись взаємні візити Д. Трампа і Сі Цзіньпіна, під час яких обговорювались проблеми торговельного дисбалансу і вироблення узгодженої політики щодо Північної Кореї. У травні 2017 р. була підписана торговельна угода, за якою деякі категорії американського експорту отримали кращий доступ на китайські ринки. США визнали важливість ініціативи «Один пояс – один шлях». У липні відбулась перша зустріч Усебічного економічного діалогу США і Китаю для вивчення відмінностей у їхній торговельно-економічній політиці і змін у міжнародній торгівлі.

У тому ж місяці (листопаді) на саміті АТЕС у В'єтнамі Д. Трамп представив концепцію "вільного і відкритого Індійсько-Тихоокеанського регіону", яка включала як торговельно-економічні, так і політично-безпекові складові. Її було включено до стратегічних документів США. "Стратегія національної безпеки США" (грудень 2017 р.) визнавала повернення геополітичного суперництва між великими державами, зростання політичної, економічної і військової конкуренції в усьому світі. Одним з основних конкурентів США вона називала Китай, "ревізіоністську державу", яка намагалась розширити межі своєї економічної моделі, керованої державою, і реорганізувати Індійсько-Тихоокеанський регіон у своїх інтересах [3].

У підсумку, політика США щодо Китаю за Трампа стала однією з найбільш конфронтаційних за останні десятиліття, і мала двопартійну підтримку в американському Конгресі, що зумовило її часткову спадковість за наступної адміністрації [2].

У другому президентському терміні Дональда Трампа зовнішньоторговельна політика США щодо Китаю перейшла до нової, ще жорсткішої фази. У квітні 2025 року адміністрація Трампа оголосила про запровадження так званих "тарифів Дня визволення", підвищивши загальну ставку мита на китайські товари до 145 %. Це стало результатом поєднання базового 20 % тарифу з новим 125 % взаємним митом. Мита охопили майже всі ключові товарні групи — від електроніки до промислової продукції.

У відповідь Китай підвищив свої мита до 125 %, звинувативши США в економічному шантажі. При цьому Пекін заявив, що не реагуватиме на подальші підвищення, водночас зберігаючи риторику готовності "боротися до кінця". На цьому фоні, після кількох тижнів напруги, 12 травня США та Китай досягли тимчасової домовленості: протягом 90 днів тарифні ставки будуть знижені до 10 %, щоб дати сторонам час на переговори. У разі їх провалу тариф автоматично повернеться до 34 %.

Поряд з цим було знижено ставку **de minimis** — тариф на дрібні посилки з Китаю — з 120 до 54 %. Проте збереглася додаткова плата у 100 доларів за одиницю товару, що створює значні труднощі для малого бізнесу та онлайн-торгівлі. Платформи на кшталт Shein або Temu змушені переглядати свої логістичні моделі, а американські споживачі відчувають зростання цін.

Незважаючи на конфронтаційність, США не декларують повного розриву з Китаєм. Офіційні заяви з американського боку вказують на те, що мета — **"роз'єднання" у стратегічних сферах**, таких як мікрочіпи, сталь, медикаменти. США прагнуть зменшити залежність від китайського імпорту в критично важливих галузях та повернути частину виробництва на свою територію.

Паралельно США продовжують застосовувати й інші форми економічного тиску: збори для китайських суден у портах США, високі антидемпінгові тарифи на сонячні батареї китайського виробництва (через обхідне виробництво в Південно-Східній Азії), а також контроль над ввезенням автовозів та вантажного обладнання.

Попри жорсткі заходи, сторони погодили створення постійного механізму переговорів, очолюваного високопосадовцями обох країн. Очікується, що головними темами стане скорочення торговельного дефіциту США, розширення доступу до китайського ринку та перегляд режиму мит. Таким чином, тарифна політика адміністрації Трампа у 2025 році залишається поєднанням економічного націоналізму, тактики тиску та обмеженої дипломатичної гнучкості [4].

Висновок

Отже, на прикладі США ми бачимо, що тарифи — це не просто економічний інструмент, а ще й потужний засіб зовнішньої політики. Вони можуть впливати на поведінку інших країн, сприяти переговорам або навіть використовуватись як форма тиску. Особливо це проявилося за президентства Дональда Трампа, коли тарифи стали частиною жорсткої політики щодо Китаю та інших держав.

Хоча така політика може мати короткострокові результати, вона також створює багато ризиків — як для самих США, так і для світової економіки. Тому важливо розуміти, що тарифна дипломатія — це не завжди найкраще рішення, але у сучасному світі вона залишається одним із ключових інструментів боротьби за вплив і стратегічні переваги.

Джерела

1. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24493/1/Yatsenko_2024.pdf
2. file:///C:/Users/User/Downloads/Gorodnia_AmericanHiatoryandPolitics_2021_11.pdf
3. Pompeo Michael R. Communist China and the Free World Future. [Electronic resource] / Michael R. Pompeo / U. S. Department of State. July 23, 2020. Mode to access: https://www.state.gov/communist-china-and-the-free-worlds-future/
4. https://www.china-briefing.com/news/us-china-relations-in-the-trump-2-0-implications/

Н. Д. ПАЛЬМ
канд. філос. наук, доц., ННІПСН МАУП

ІНТЕГРАЦІЯ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕС ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Співвідношення двох понять — мови та культури, які залишаються надзвичайно актуальними, перебуває у стані постійних змін. До того ж існує потреба не лише звертати увагу на взаємозв'язок мови і культури, а й навчати іноземної мови як інструмента міжкультурної комунікації.

Вивчення мови видається позбавленим сенсу, якщо нічого не знати про людей, які нею розмовляють, або про країну, в якій вона використовується. Оволодіння новою мовою означає значно більше, ніж просто маніпуляції з синтаксисом та лексикою. Не менш важливим є культурний контекст, у якому слова набувають свого значення і цінності. Культуру, як живий, динамічний організм, можна представити системою ідей, що впливають на ставлення та поведінку людини як індивідуально, так і в соціумі. Поняття культури включає в себе мову разом з іншими культурними компонентами. Розуміння культурних аспектів мови необхідне для того, щоб знати, як вони використовуються тими, для кого рідна мова відрізняється від мови, що вивчається. Передбачається, що культура має бути інтегрована в процес викладання іноземної мови, аби її використання було усвідомленим.

Досі не існує однозначної відповіді на питання: як таке змістовне поняття, як культура, що включає філософські, релігігійні аспекти, буденні уявлення людей, художню літературу, живопис, музику тощо, співвідноситься з мовою? Існує думка, що мова — це лише зовнішня оболонка для сутнісно важливих елементів культури [3]. Таке уявлення було характерним для багатьох видатних дослідників, зокрема представників індійської філософії, обізнаних із санскритом.

Ще на початку XIX ст. великий вчений, один із найвидатніших теоретиків мовознавства Вільгельм фон Гумбольдт писав, що кожен народ має свою культуру, і найважливішим елементом цієї культури є мова, через яку народ сприймає світ. На його думку, мова утворює навколо людини коло, вийти за межі якого можна лише опанувавши іншу мову [5].

Останнім часом ряд дослідників розмежовують важливі речі — ідеологію, виражену за допомогою мови, та ідеологію, закладену в самій мові. При цьому під словом "ідеологія" розумілося широке коло явищ — не лише ідеологію в загальноприйнятому сенсі, а й те, що називають життєвою ідеологією, соціальною або колективною психологією, тобто, побутовими уявленнями про світ, які є частиною ідеології.

За допомогою мови виражаються численні сутності — чи то наука, дослідження якої завжди викладаються певною мовою, наукові доповіді, чи художня література, чи політичні тексти — усюди передається певна система поглядів, яка, хоч і не завжди досяжна в ідеалі, однак може бути відтворена засобами мови.

Жорстко закріпленої ідеології, пов'язаної з мовою, не існує. Відомо, що в сучасному світі люди можуть мати абсолютно різні уявлення про світ, світогляд — бути віруючими або атеїстами, лібералами, націоналістами — проте всі вони є носіями певної мови. Все, що вони говорять або пишуть, може бути перекладене іншою мовою.

А що ж таке ідеологія, закладена в самій мові? Відповідь на це питання дає процес вивчення іноземних мов. Наприклад, якщо в нашій мові такі частини тіла, як нога, або рука — це одне слово, то, скажімо, в англійській чи французькій ці частини поділяються на окремі слова, що означають одну частину ноги чи руки, тощо. Маємо справу з різними картинами світу. Якщо взяти японську мову, то там розбіжності ще значніші.

Наприклад, у нас H_2O позначається одним словом — "вода", і ми розуміємо це як одне ціле. У японській же мові існує слово "мідзу" — холодна вода, і "ю" — гаряча вода. Таким чином, це наче дві різні сутності.

Або інший приклад: у українській та англійській мовах є слово "давати" — *to give*, а в японській мові воно не має сенсу як єдине поняття, оскільки існує п'ять дієслів для цього процесу, які враховують рівень ввічливості, а також напрямок дії — до мовця чи від нього (наприклад, від сторонньої особи до мого брата або від брата до мене — усе це буде різне за напрямком, і, відповідно, використовуватимуться різні дієслова) [1].

Очевидно, що мовна картина світу проявляється у найрізноманітніших аспектах мови й далеко не завжди збігається з побутовою ідеологією. Зокрема, остання дуже чітко проявляється тоді, коли вона не збігається з мовною. Наприклад, як у нашій культурі сприймається така тварина, як собака? Традиційно собака вважалася нечистою твариною. Якщо вона випадково забігала до храму, то формально храм більше не існував. Його не потрібно було зносити, але потрібно було заново освятити — це вже був би інший храм у тій самій будівлі. І, звісно ж, мовна культура проявляється також у переносних значеннях слова, у приказках (згадаймо вирази: "собаці — собача смерть" або "ах ти, собака!" тощо).

Дійсно, багато приказок і прислів'їв передають специфічні національні риси. Образність, закладена в них, відображає історію народу, його звичаї, традиції, унікальні риси характеру тощо. Так, широко відомим є англійське прислів'я "*An apple a day keeps the doctor away*." Незважаючи на те, що в українській мові є калька "Яблуко на день — і лікар не потрібен", більш традиційним є прислів'я "Цибуля від семи недуг", що вказує на побутові відмінності між народами. В англійській мові також є багато фразеологізмів, які мають літературне походження. Л. Керрол у книзі "Аліса в країні чудес" популяризував вираз "*mad as a hatter*" (не в собі, досл. "божевільний, як капелюшник"), що має історичне підґрунтя — вважалося, що від ртуті, яку використовували для обробки фетру, капелюшники втрачали розум [3].

Проте варто звертати увагу й на інші особливості іншомовної та інокультурної комунікації. Так, деякі англійські мовні штампи можуть викликати труднощі у здобувачів освіти. Недаремно мовний штамп визначають як засіб мовлення, який закріпився в колективній свідомості носіїв певної мови як сталий, "готовий до вживання" і тому найбільш "зручний" знак для вираження певного мовного змісту [4].

Наприклад, в мовленні фраза "*Look here*" не перекладається дослівно, а використовується для привернення уваги слухача ("послухайте"): *used to call attention to what one is going to say*: "*Look here, this is ridiculous.*" Також у діалогах часто вживається "*I see*" (неформальне використання для вираження того, що співрозмовник щось зрозумів), що перекладається як "зрозуміло" або "ясно". У значенні "досить" використовується "*That will do*" (*no more is needed or desirable*). В українській мові є такі вступні конструкції, як: "з одного боку", "з іншого боку". Їм відповідають англійські еквіваленти: "*On the one hand*", "*On the other hand*" [2]. Подібні мовні штампи відображують сформовані мовні традиції, і бажано, щоби здобувачі розуміли їхній зміст без дослівного перекладу рідною мовою.

Таким чином, по-перше, ідеологія, що втілюється в мові, з часом змінюється, а по-друге, коли ми говоримо загалом про певну мову, слід мати на увазі, що існує літературна мова, діалекти, просторіччя — це, певною мірою, різні мови, хоча й схожі між собою.

Виходячи з викладеного, слід підкреслити, що вплив культурного контексту на формування мовного середовища та особистості неможливо переоцінити. Оволодіння іноземною мовою нерозривно пов'язане не лише з опануванням культурологічних знань, а й з формуванням здатності розуміти ментальність носіїв мови, що вивчається, а також — власні національні особливості.

Джерела

1. *Андреєва Г. М.* Психологічні аспекти навчання іноземних мов у вищій школі. Київ : Освіта, 2020. 284 с.
2. *Бабаєва Л. В.* Інтерактивні методи у формуванні комунікативних навичок студентів-філологів. Харків : Видавництво ХНУ, 2021. 312 с.
3. *Вітчевський С. О.* Психологічна готовність до іншомовного спілкування: теорія і практика. Львів : Вид-во ЛНУ, 2018. 210 с.
4. *Коваль І. О.* Роль міжкультурної компетенції у фаховій підготовці студентів. *Український педагогічний журнал.* 2019. № 5(3). С. 28–35.
5. Meriam Webster Dictionary and Theraurus - URL: http://www.merriam-webster.com

А. П. САПСАЙ

канд. політ. наук, доц., доцент кафедри міжнародних відносин і регіональних студій факультету міжнародних відносин НАУ
orcid: 0000-0001-9857-5272
artem.sapsai@npp.kai.edu.ua

ВПЛИВ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА ГЕНДЕРНУ РІВНІСТЬ: МІЖНАРОДНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ЖІНОК У РАМКАХ SDG 5

Сучасна глобальна безпекова архітектура зазнає суттєвих трансформацій у зв'язку з поширенням збройних конфліктів, які мають не лише політичні, а й глибокі соціальні наслідки. Одним із найменш видимих, але системно відчутних вимірів таких конфліктів є погіршення становища жінок, зростання гендерної нерівності та посилення ґендерно зумовленого насильства. На цьому тлі особливої актуальності набуває реалізація Цілі сталого розвитку 5 (SDG 5) — досягнення ґендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат.

У конфліктних і постконфліктних зонах збройне насильство часто супроводжується сексуальними злочинами, дискримінацією, обмеженням доступу жінок до медицини, освіти, засобів до існування та участі у прийнятті рішень. При цьому жінки рідко виступають у ролі безпосередніх учасниць бойових дій, але масово стають жертвами вторинного ураження — через втрату домівок, родичів, доступу до правосуддя. Конфлікти поглиблюють існуючі соціальні нерівності, закріплюють патріархальні практики, а також унеможливлюють реалізацію базових прав жінок.

Одним із ключових інструментів забезпечення прав жінок у контексті конфліктів є Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325 (2000) "Жінки, мир і безпека", яка визнає важливу роль жінок у запобіганні конфліктам, миротворчості та відновленні після конфліктів. Згодом були ухвалені додаткові резолюції, зокрема № 1820, № 1888, № 2106, які формують нормативну базу захисту жінок від сексуального насильства під час конфліктів.

Діяльність таких інституцій, як UN Women, Міжнародний кримінальний суд, Управління Верховного комісара ООН з прав людини (OHCHR), а також регіональних структур (Європейський суд з прав людини, Африканський суд з прав людини та народів) забезпечує правову основу і моніторинг порушень прав жінок у збройних конфліктах.

Ціль сталого розвитку 5 тісно пов'язана з іншими цілями, зокрема SDG 16 (Мир, справедливість та ефективні інститути), SDG 10 (Зменшення нерівності) та SDG 3 (Здоров'я і благополуччя). У контексті збройних конфліктів досягнення SDG 5 вимагає особливих механізмів реалізації, серед яких:

1. залучення жінок до мирних переговорів та післяконфліктного врегулювання;
2. впровадження механізмів розслідування сексуального насильства як воєнного злочину;
3. забезпечення доступу до правосуддя й реабілітації для постраждалих;
4. створення ґендерно-чутливої гуманітарної допомоги;
5. розвиток індикаторів для моніторингу гендерного виміру під час конфліктів.

В умовах сучасних збройних конфліктів, що сягнули рекордних масштабів, спостерігається згубний вплив на гендерну рівність: конфлікти, нестабільність і насильство особливо вражають жінок та дівчат, зводячи нанівець десятиліттями досягнутий прогрес у сфері прав жінок та ставлячи під загрозу реалізацію Цілі сталого розвитку 5 (гендерна рівність). Міжнародна спільнота неодноразово декларувала відданість забезпеченню участі жінок у запобіганні й розв'язанні конфліктів та захисту їхніх прав під час війни, однак для виконання цих зобов'язань необхідний дієвий системний контроль. Ключову роль у такому контролі відіграють міжнародні організації та механізми: структура "ООН Жінки" координує глобальні зусилля щодо досягнення гендерної рівності й реалізації порядку денного "Жінки, мир, безпека", Рада Безпеки ООН своїми резолюціями (наприклад, № 1325 та наступними) встановлює зобов'язання держав щодо захисту прав жінок у конфліктах та вимагає регулярної звітності про їх дотримання. Управління Верховного комісара ООН з прав людини (УВКПЛ) здійснює моніторинг ситуації на місцях і документує випадки порушень — зокрема, в Україні зафіксовано 109 випадків сексуального насильства з боку військових РФ, серед жертв якого були жінки і навіть діти від 4 до 82 років. Міжнародний кримінальний суд забезпечує притягнення винних до відповідальності, адже сексуальне насильство під час конфлікту визнається воєнним злочином і може кваліфікуватися як злочин проти людяності чи геноцид; свою роль у захисті прав жінок відіграє і Європейський суд з прав людини, що розглядає скарги на воєнні злочини та порушення прав людини під час конфліктів у державах-учасницях. Важливими інструментами міжнародного контролю є незалежні розслідування та механізми звітності — створення міжнародних комісій з розслідування, спеціальні доповіді та моніторингові місії дозволяють виявляти системні порушення і надавати рекомендації щодо реагування. Не менш значущою є участь громадянського суспільства: співпраця з місцевими і міжнародними правозахисними організаціями та захисниками прав жінок забезпечує своєчасне виявлення фактів гендерно обумовленого насильства та інформування про них світової спільноти, посилюючи тиск на

сторони конфлікту щодо дотримання норм міжнародного права. Такий комплексний підхід міжнародних інститутів — від моніторингу й превенції до правосуддя та залучення громади — покликаний гарантувати повагу до прав жінок під час війни і притягнення винних до відповідальності, що є передумовою досягнення гендерної рівності у рамках ЦСР 5.

Незважаючи на розроблені механізми, існує низка проблем:

1. недостатній рівень імплементації міжнародних резолюцій на національному рівні;
2. брак ресурсів для підтримки постраждалих;
3. культура безкарності для злочинців;
4. формальна, а не змістовна участь жінок у мирних процесах.

З огляду на масштабні наслідки збройних конфліктів для становища жінок, питання забезпечення їхніх прав має стати постійним об'єктом уваги з боку міжнародної спільноти. Розроблені глобальні нормативно-правові інструменти, зокрема Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325, потребують не лише формального визнання, але й дієвої реалізації через створення ефективних механізмів фінансування, моніторингу й підзвітності на рівні національних урядів та міжнародних організацій. Ситуації збройного протистояння не повинні ставати підставою для згортання ґендерної політики — навпаки, її елементи мають бути інтегровані у всі рівні реагування на гуманітарні кризи, включно з етапами попередження, втручання й відновлення. Водночас досягнення Цілі сталого розвитку 5 у контексті збройних конфліктів вимагає перегляду існуючих індикаторів прогресу з урахуванням специфіки кризових умов, включаючи територіальну динаміку, культурні особливості та правову спроможність держав. Успішне просування ґендерної рівності в умовах конфліктів і після їх завершення має розглядатися не лише як внутрішньополітичний пріоритет окремих держав, а як глобальне зобов'язання, що впливає на стійкість міжнародної системи, ефективність механізмів захисту прав людини та зміцнення довіри до міжнародного права в цілому.

М. КАПИРУЛЯ

канд. юрид. наук, доцент кафедри міжнародних відносин, МАУП

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ ТА РИЗИКУ ДЛЯ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ: ЕМПІРИЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПОЛІТИЧНІ ВИСНОВКИ

Європейська інтеграція України є одним із ключових векторів трансформації в умовах глобальних викликів та воєнних загроз. Для України цей процес має подвійне значення: з одного боку, він формує стратегічний напрям розвитку, з іншого — виступає чинником радикальних економічних і фінансових змін. У післявоєнний період інтеграція до Європейського Союзу розглядається не лише як політичний вибір, а як інструмент відновлення економіки, підвищення стійкості фінансових ринків та забезпечення довгострокової безпеки Фінансові ринки завжди чутливо ре-

агують на процеси глобалізації та регіональної інтеграції. Для України інтеграція до ЄС означає:

1. запровадження нових стандартів регулювання;
2. підвищення вимог до прозорості фінансових операцій;
3. гармонізацію банківських та фондових ринків із європейськими.

З одного боку, це стимулюватиме залучення іноземного капіталу, посилюватиме довіру інвесторів, сприятиме модернізації інфраструктури. З іншого — підвищує залежність від зовнішніх чинників і створює ризики курсової та цінової нестабільності. Саме подвійний ефект інтеграційних процесів становить ядро наукової дискусії.

Проаналізувавши з такі макроекономічні показники, як індекс глобалізації KOF; обсяги зовнішньої торгівлі; співвідношення державного боргу до ВВП; рівень поширення безготівкових розрахунків; та частку іноземного капіталу у банківській системі, ми змогли оцінити, як саме європейська інтеграція впливає на валютний курс, інфляцію та загальну стабільність фінансових ринків України.

Дослідження показало, що зростання глобалізації (через індекс KOF) має негативний вплив на гривню — вона стає більш чутливою до зовнішніх шоків. Водночас зростання обсягів зовнішньої торгівлі зміцнює курс національної валюти, оскільки експорт забезпечує стабільні валютні надходження.

Встановлено значний вплив боргового навантаження, безготівкових платежів та іноземної участі у банківському секторі на рівень інфляції. Це свідчить про складний і неоднозначний характер фінансової інтеграції: вона не завжди стримує інфляцію, а інколи може її посилювати.

Розвиток безготівкових операцій, розширення фінтеху, цифровізація банківських послуг — це позитивні наслідки євроінтеграції. Проте вони потребують нових механізмів регуляторного контролю.

Досвід країн Центральної та Східної Європи (Польща, Чехія, Словаччина, Румунія) показує, що інтеграція до ЄС у перші роки супроводжується фінансовою нестабільністю, проте у середньостроковій перспективі створює умови для сталого зростання. У цих країнах ключову роль відіграли незалежність центральних банків, ефективна боргова політика та інституційна адаптація до європейських правил.

Для України вкрай важливо врахувати цей досвід і уникнути повторення помилок, зокрема надмірної залежності від короткострокового іноземного капіталу.

Європейська інтеграція України у сфері фінансів вимагає:

1. посилення ролі Національного банку як гаранта стабільності;
2. реформування системи управління державним боргом;
3. розвитку ринку довгострокових інвестиційних інструментів;
4. створення умов для стабільного притоку ПІІ;
5. контролю за часткою іноземного капіталу у стратегічних сегментах фінансової системи.

Водночас необхідно забезпечити баланс між відкритістю та захистом внутрішніх ринків. Для цього доцільно:

1. розширити інструменти валютного хеджування,
2. стимулювати використання гривні у міжнародних розрахунках,
3. запровадити систему “макропруденційних фільтрів” для іноземних банків.

Отже, інтеграція — це не автоматична гарантія стабільності, а багаторівневий процес, який може стати каталізатором розвитку лише за умови ефективного державного управління.

Висновки. Європейська інтеграція для України є водночас фактором ризику і стабільності. Вона стимулює розвиток фінансових ринків, проте робить їх більш за-

лежними від зовнішніх впливів. У перспективі інтеграція може стати основою для модернізації фінансової системи та підвищення її конкурентоспроможності, якщо держава реалізує комплексну політику макроекономічної стабілізації.

Джерела

1. *Кучер Г., Галенко О., Капируля М., Костюк В., Волковський Є.* The Impact of European Integration on the Stability of Ukrainian Financial Markets. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2025. Vol. 16, No. 2 (34). С. 436–447. DOI: https://doi.org/10.14505/tpref.v16.2(34).13

Є. А. БОГДАНОВ

канд. юрид. наук, доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності Навчально-наукового інституту права ім. Князя Володимира Великого Міжрегіональної Академії управління персоналом

СУДОВА ПРАКТИКА ЄСПЛ У ПРАВОВОМУ ПОЛІ УКРАЇНИ: ВІД ДЕКЛАРАТИВНОСТІ ДО ОБОВ'ЯЗКОВОСТІ

З моменту набуття незалежності Україна як суверенна держава активно здійснювала й надалі здійснює кроки на шляху до так званого «проникнення» та сприйняття архітектури міжнародного права, разом з його інституційною розбудовою та нормами. Одним з визначних етапів у цьому аспекті було набуття Україною членства у Раді Європи — організації, заснованої у відповідь на необхідність створення нового міжнародного правопорядку, правового механізму захисту прав людини та зміцнення єдності європейських держав після подій Другої світової війни. Зі вступом до Ради Європи 9 листопада 1995 року Україна визнала та інтегрувалась у регіональну систему захисту прав людини шляхом ратифікації Конвенції про захист людини і основоположних свобод 1950 року та протоколів до неї (далі — Конвенція). З цього моменту юрисдикція Європейського суду з прав людини (далі — Суд), який уособлює механізм контролю за дотриманням прав людини у державах-членах Ради Європи, та його остаточні рішення у справах, де Україна виступає стороною, є обов'язковими. Водночас безперечним залишається той факт, що шлях від юридичного визнання зобов'язань до їх практичної імплементації, зокрема в судочинстві, законотворчій та нормотворчій діяльності, є складним і все ще триваючим процесом для нашої держави.

Проблематика імплементації рішень Суду в українській правовій системі охоплюється такими категоріями як застосування та виконання, що витікає безпосередньо з ролі Суду як "захисника Конвенції", що має на меті не лише захист індивідуальних порушених прав людини, але і вироблення стандартів тлумачення Конвенції та її застосування державами. Починаючи з першої редакції ухваленої Конституції України Стаття 9 визначає ратифіковані парламентом міжнародні договори як частину національного законодавства. Як слушно зазначає У. Х. Гулям в перші роки правова система України слідувала позитивістській традиції та була дуалістичною, тобто визнавала джерелом права виключно писані правові акти, та визнавала чинність міжнародних договорів в тому ступені, в якому вони були імплементовані в національну правову систему через акт Верховної Ради України [1, с. 5]. Після більш

ніж десяти років з моменту ратифікації Конвенції український законодавець вирішив регламентувати механізми виконання обов'язкових рішень та застосування практики Суду на рівні закону. Внаслідок великої кількості справ, розглянутим Судом проти України, що здебільшого стосувались порушення прав людини в межах кримінального судочинства, Суд у своїх рішеннях вказував на недоліки самої системи, яка потребувала удосконалення через позасудові механізми, зокрема шляхом внесення змін до законодавства та проведення реформ у сфері кримінальної юстиції та судочинства. Однак за відсутності правового регулювання, яке дозволяло б здійснювати такі заходи, Україна не могла належним чином відреагувати на ці проблеми, що ймовірно могло загрожувати навіть призупиненню членства у Раді Європи. Закон України "Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини" № 3477-IV, ухвалений у 2006 році, частково усунув існуючу правову прогалину, однак і досі потребує вдосконалення, зокрема в аспектах належної координації дій усіх суб'єктів публічної влади, відповідальних за виконання заходів загального характеру, чіткого розподілу їхніх повноважень, визначення процедур опрацювання встановлених порушень Конвенції, їх пріоритетності та комплексного механізму реагування.

Згадування українськими судами у своїх рішеннях практики Суду почалось з середини 2000-х років, як зазначають Є. В. Чекарьов та Г. О. Усатий. У другій половині 2000-х років суди вже застосовували практику Суду, зокрема при вирішенні питання про обрання запобіжного заходу у вигляді взяття під варту [2, с. 167]. Відтак, умовно наступний етап у розвитку механізмів застосування та виконання рішень Суду розпочався з ухвалення нового Кримінального процесуального кодексу України у 2012 році, який запровадив низку положень, що відповідають стандартам Конвенції та практиці Суду, зокрема щодо гарантій справедливого судового розгляду. Подальший поступ був зумовлений суспільно-політичними змінами після Революції Гідності, включаючи підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та початок реформи судової системи. Існування Закону № 3477-IV, та подальше закріплення в процесуальних кодексах обов'язку судів застосовувати принципи верховенства права та законності з урахуванням практики Страсбургу, говорять на користь того, що практика Суду розглядається, щонайменше, як додаткове джерело, що застосовується для цілей тлумачення [1, с. 6].

Поширеними випадки імплементації рішень та практики Суду почали прослідковуватись у рішеннях та постановах Верховного суду. Вартує уваги постанова Пленуму Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ № 13 п. 12 якої було зазначено, "що застосування судами Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод має здійснюватися з обов'язковим урахуванням практики Європейського суду з прав людини не тільки щодо України, а й щодо інших держав", тим самим визнаючи практику Суду як допоміжний інструмент в тлумаченні і застосуванні Конвенції [3]. Від часу реформування Верховного суду у 2016 році найвищий суд у системі судоустрою України все частіше формує свою правову позицію не лише на нормах національного права, однак успішно застосовує тлумачення Конвенції в світлі рішень Суду. Проте важко достеменно виміряти рівень застосування положень Конвенції та практики Суду у рішеннях судів нижчих інстанцій. Згідно з даними моніторингу за 2018 рік, у загальній структурі рішень з посиланнями на Конвенцію та практику Суду приблизно 70 % становлять рішення, де конвенційні положення розкриваються не лише шляхом посилання на зміст статей Конвенції, а й через практику Суду. Загалом у масиві досліджених рішень виявлено посилання на 488 рішень Суду. З них рішення проти України становлять

49 % (у справах кримінальної юрисдикції — 72 %). Актуальних даних за такими критеріями сьогодні немає у вільному доступі [4].

Становлення практики Європейського суду з прав людини як змістовного орієнтира для українського судочинства поступово виходить за межі декларативності та набуває реального впливу на правозастосування. Однак ефективна інтеграція стандартів Суду вимагає не лише формального врахування рішень Суду, а й глибшого переосмислення ролі правосуддя в демократичній правовій державі. Як слушно зауважує Л. М. Москвич, позитивне право не завжди забезпечує справедливе вирішення суспільного конфлікту, що обумовлює потребу у зверненні до принципів природного права — саме в цьому контексті практика Суду може слугувати дороговказом для національних суддів [5, с. 334]. Водночас системна реалізація цих стандартів стримується низкою хронічних структурних проблем, які Суд ідентифікував уже понад два десятиліття. Типовість справ проти України свідчить не про складність юридичних питань, а про тривалу неспроможність національної правової системи забезпечити їх фактичне вирішення [6]. Це підкреслює необхідність посилення політичної волі в аспекті послідовного здійснення реформ, інституційної та професійної зрілості, а також просвітницької роботи серед правничої спільноти.

Джерела

1. *Гуляма У.* (2023). Застосування рішень Європейського суду з прав людини у судах першої інстанції в Україні: дис. канд. юрид. наук. Одеса: Нац. університет "Одеська юридична академія", 2023. 216 с.
2. *Чекарьов Є. В., Усатий Г. О.* Розвиток застосування практики Європейського суду з прав людини в кримінальній юстиції України. *Часопис Київського університету права*. 2022/2-4. С. 164–168. URL: https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/download/933/870/
3. Постанова Пленуму Вищого спеціалізованого суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ "Про практику здійснення судами кримінального провадження на підставі угод" від 11.12.2015 № 13. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0013740-15#Text
4. *Буроменський М. В., Сердюк О. В.* Аналітичний звіт за результатами моніторингу судових рішень щодо застосування в Україні положень Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практики Європейського суду з прав людини. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/b/7/390506.pdf
5. *Москвич Л. М.* Вплив практики Європейського Суду з прав людини на судову практику національних судів. *Наукове життя*. 2014. Вип. 27. С. 327–335.
6. https://court.gov.ua/press/interview/1510856/

Р. О. МАКСИМОВИЧ
канд. юрид. наук, доцент кафедри міжнародного та європейського права факультету міжнародних відносин Державного некомерційного підприємства "Державний університет "Київський авіаційний інститут",
ORCID ID: https://orchid.org/0000-0003-1812-6624
maksymovych1989@gmail.com

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПІДТРИМЦІ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ

Соціальні стандарти є одним із ключових елементів забезпечення прав людини та стабільності суспільств у сучасному світі. Вони охоплюють базові права й умови існування кожної людини: право на працю, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист. У добу глобалізації та численних криз саме міжнародні організації стали основними суб'єктами, які не просто формують універсальні норми в цій сфері, а й забезпечують їх дотримання на практиці. Вже сьогодні їхня роль виходить далеко за межі суто рекомендацій — вони дедалі частіше стають реальними регуляторами соціальної політики на глобальному рівні [1].

У цьому контексті особливого значення набуває діяльність таких міжнародних організацій, як ООН, Міжнародна організація праці (МОП), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), ЮНІСЕФ та ЮНЕСКО. Їхня робота охоплює не лише розробку юридично зобов'язуючих документів, але й формування м'яких норм і стратегічних орієнтирів, які стають дороговказами для національних політик.

Так, МОП вже понад століття формує міжнародні трудові стандарти, закріплюючи принципи гідної оплати праці, права на об'єднання, безпеки праці та захисту від дискримінації. Ці стандарти, хоч і не завжди мають жорстку примусову силу, часто спонукають країни адаптувати своє законодавство, особливо якщо вони прагнуть інтеграції у світову економіку чи співпраці з міжнародними фінансовими інституціями.

Не менш вагомим є внесок ВООЗ, яка встановлює рамки охорони здоров'я, охоплюючи питання від базового медичного обслуговування до політик вакцинації та підтримки психічного здоров'я. Особливо це стало помітно під час пандемії COVID-19, коли рекомендації ВООЗ слугували своєрідною координатною сіткою для країн із різними системами охорони здоров'я, допомагаючи їм швидко реагувати на виклики.

Розширене трактування соціальних стандартів пропонують й інші агенції ООН — ЮНІСЕФ, УВКБ, ПРООН та UN Women. Вони зосереджують увагу на темах, що раніше рідко включалися до класичних моделей соціальної політики, таких як гендерна рівність, інклюзія, цифровий доступ, права дітей у конфліктних зонах і захист кліматично вразливих спільнот.

Зокрема, ЮНІСЕФ активно працює над тим, щоб зробити соціальні стандарти більш комплексними — до них входять доступ до якісної дошкільної освіти, захист дітей у цифровому середовищі та надання психосоціальної підтримки під час криз.

Всі ці зусилля міжнародних структур синхронізуються в рамках глобальної стратегії — Цілей сталого розвитку (ЦСР), прийнятих ООН у 2015 році. Більшість із цих

17 цілей безпосередньо пов'язані із соціальними питаннями — подолання бідності, забезпечення здоров'я, освіти, гідної праці, рівності та інклюзії. Хоча ЦСР і не мають формального юридичного статусу, вони слугують найважливішим орієнтиром для формування політик на національному та міжнародному рівнях, а також є основою для міжнародного фінансування та оцінки результативності урядів [2].

Таким чином, завдяки зусиллям міжнародних організацій соціальні стандарти сьогодні набувають універсального характеру — вони перестають бути привілеєм лише розвинених країн і дедалі більше визнаються як мінімальні вимоги до гідного життя кожної людини, незалежно від громадянства чи економічного статусу. Цей глобальний консенсус щодо людської гідності є однією з найвагоміших рис сучасного міжнародного права.

Однак не варто забувати, що міжнародні організації не мають прямої виконавчої влади над державами. Їхня сила — в іншому: в здатності впливати через прозорість, підзвітність та стимулювання реформ. Саме так працюють механізми "м'якої сили", які змінюють ситуацію не через прямий примус, а через інформаційний, репутаційний і економічний тиск.

Одним із найдієвіших інструментів такого впливу є систематичний моніторинг і оцінка дотримання соціальних стандартів. ООН та її агентства регулярно проводять спеціальні процедури, наприклад, Універсальний періодичний огляд Ради з прав людини, публікують аналітичні звіти щодо стану охорони здоров'я, праці, освіти. Ці відкриті дані слугують орієнтиром для громадянського суспільства, медіа та донорів, посилюючи тиск на уряди щодо дотримання зобов'язань.

До цього додаються міжнародні рейтинги — такі як Human Development Index, Social Progress Index або Global Social Protection Database. Вони не лише забезпечують об'єктивні критерії для порівняння держав, а й стимулюють конкуренцію у підвищенні соціальних стандартів, стаючи інструментами політичного впливу та аналітичної оцінки [3].

Ще один важливий аспект — умовність міжнародної фінансової допомоги. Світовий банк, МВФ та донорські агенції дедалі частіше включають соціальні критерії у пакети кредитів і грантів. Наприклад, розвиток систем соціального захисту, гендерна рівність або якісна освіта часто стають передумовою для отримання фінансування. Такий підхід фактично створює значний стимул для впровадження реформ, навіть якщо формальних зобов'язань на це немає.

У результаті, "м'які" механізми міжнародних організацій формують багатовекторну систему впливу, поєднуючи інформаційну прозорість, міжнародну експертну оцінку та економічні стимули. Це дозволяє адаптувати глобальні соціальні стандарти до національних реалій, зберігаючи при цьому глобальну відповідальність і взаємну підзвітність держав [4].

Роль міжнародних організацій стає особливо значущою у періоди глобальних криз - пандемій, збройних конфліктів, кліматичних катастроф. Саме в такі моменти національні інститути часто не здатні повноцінно забезпечити захист своїх громадян, і міжнародні структури беруть на себе відповідальність за координацію ресурсів і впровадження соціальних заходів.

Так, під час пандемії COVID-19 ВООЗ не лише надавала науково обґрунтовані рекомендації, а й координувала глобальне постачання медичних ресурсів, вакцин і підтримку систем охорони здоров'я найуразливіших країн. Паралельно міжнародні організації активізували соціальну допомогу — підтримували малозабезпечених, забезпечували дистанційну освіту, піклувалися про психічне здоров'я населення.

У регіонах, охоплених війнами або гуманітарними кризами, агенції ООН та інші міжнародні структури виконують роль головних гарантів базового рівня соціальних стандартів: забезпечують їжею, водою, житлом, медичною допомогою та освітою переселенців і постраждалих. Водночас вони розробляють нові стандарти, адаптовані до реалій криз, з урахуванням захисту дітей у конфліктах, гендерно-чутливих програм і підтримки психосоціальної стабільності.

Крім того, виклики, пов'язані зі змінами клімату та масовими міграціями, потребують скоординованої міжнародної відповіді. Міжнародні організації забезпечують платформу для обміну інформацією, прогнозування ризиків і мобілізації ресурсів, що сприяє збереженню соціальних стандартів навіть у найекстремальніших умовах.

Отже, міжнародні організації у кризові періоди не просто координують гуманітарну допомогу — вони виступають гарантами підтримки мінімальних соціальних стандартів, що дозволяє уникнути гуманітарних катастроф і сприяє швидшому відновленню стабільності [5].

Висновок

Підсумовуючи, можна сказати, що роль міжнародних організацій у підтримці соціальних стандартів є системною і багатовимірною. Від формування норм і стандартів до їх моніторингу, стимулювання реформ і забезпечення допомоги у кризах — вони виконують функцію глобального соціального арбітра, здатного утримувати баланс між цінностями, правами і викликами сучасного світу. Особливо значущою ця роль стає у періоди глобальних криз, коли національні інститути не завжди спроможні ефективно реагувати на виклики. У такі моменти міжнародні організації демонструють свою здатність координувати дії, мобілізувати ресурси та підтримувати базові соціальні гарантії, що підтверджує їхню незамінність у забезпеченні стабільності та захисту людської гідності.

Джерела

1. Defining social norms and related concepts. *UNICEF*. URL:https://www.unicef.org/media/111061/file/Social-norms-definitions-2021.pdf
2. Sustainable Development Goals. URL: https://www.undp.org/sustainable-development-goals
3. Human rights monitoring, fact-finding and investigation by the United Nations. URL: https://hrea.org/wp-content/uploads/2020/12/Human-Rights-Monitoring-Fact-Finding-and-Investigation.pdf
4. *Ervik R., Kildal N., Nilssen E.* The role of international organizations in social policy: Ideas, actors and impact. URL: https://www.researchgate.net/publication/298453978_The_role_of_international_organizations_in_social_policy_Ideas_actors_and_impact
5. *Moscatiello D.* The Role of International Organizations in Mitigating Global Crises. URL: https://danmoscatiello.net/the-role-of-international-organizations-in-mitigating-global-crises/

О. С. КАЗАЧУК
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри психології Навчально-наукового інституту психології та соціальних наук ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
e-mail: ol4ik.kazachuk@gmail.com
ORCID: 0009-0007-7575-3559

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СУДДІВСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ

Становлення суддівської компетентності інтерпретується сучасною наукою як багатовимірний психологічний процес, що поєднує професійні, етичні та особистісні характеристики, необхідні для реалізації принципу верховенства права. Визначальною засадою є те, що правова держава висуває до судді вимогу одночасно бути фахівцем-юристом і суб'єктом високої емоційної саморегуляції, здатним ухвалювати рішення в умовах складних міжособистісних взаємодій та суспільного тиску. У цьому контексті пропонується розглядати суддівську компетентність як динамічну систему, що потребує безперервного психолого-педагогічного супроводу протягом усієї кар'єри судді.

На думку Голови Вищого господарського суду у відставці, заслуженого юриста України С. Ф. Демченка, ефективність судочинства безпосередньо залежить від внутрішньої узгодженості когнітивних та емоційних компонентів діяльності судді — адекватна інтеграція рефлексивних та аналітичних механізмів підвищує якість правового аналізу та прискорює процесуальне ухвалення рішень [3]. Враховуючи дану позицію запропоновано додати до програм підготовки суддів модулі з нейропсихологічної самодіагностики, що допоможуть виявляти когнітивні викривлення ще на етапі формування правової оцінки та мінімізувати ризик помилок під впливом емоційного навантаження. Доречним є врахування досвіду діючих та колишніх суддів при відборі кандидатів на посаду, які володіють значним професійним та життєвим досвідом.

Підтверджуючи зазначений підхід, доктор юридичних наук, заслужений юрист України, В. Д. Бринцев доводить, що стандарти правової держави задають рамку, у межах якої формуються ціннісні орієнтири судді; саме вони визначають баланс між формально-юридичною логікою та гуманістичною чутливістю до учасників процесу [1]. З огляду на це доцільно запровадити інструмент "ціннісного аудиту" — періодичного оцінювання узгодженості особистісних цінностей суддів із етичним кодексом, що дозволить своєчасно виявляти відхилення та пропонувати індивідуальні програми етичного коучингу.

У дослідженні доктора психологічних наук, професора І. В. Данилюк та І. В. Козицької сформовано професіограму судді, де ключові психологічні характеристики окреслено через поняття емоційної стійкості, етичної відповідальності та когнітивної гнучкості — запропоновано методики оцінювання цих параметрів під час конкурсного відбору, що забезпечує прозорість і неупередженість процедури [2]. Розширюючи цей підхід, обґрунтовується включення до тестових пакетів електронних симуляторів судових засідань, у яких кандидат у режимі реального часу демонструє

здатність регулювати стрес і приймати рішення під пресингом процесуальних строків та емоційних проявів учасників.

Компетентнісний підхід поглиблено у праці доктора психологічних наук, професора Я. М. Раєвської — зроблено висновок, що мотиваційно-емоційний компонент професійної готовності зумовлює здатність до міжпрофесійної взаємодії в судовій системі, адже він регулює рівень емпатії та толерантності судді до різних соціальних груп [4]. На цій основі пропонується створити міжвідомчі психоемоційні лабораторії, у яких майбутні судді відпрацьовують навички інтегративного медіаційного спілкування з адвокатами, прокурорами та психологами-консультантами, що дозволить зміцнити їхню здатність підтримувати конструктивний процесуальний клімат.

Актуальну проблему внутрішнього переконання судді розкрито в роботі колективу дослідників І. Р. Серкевич та Ю. О. Лісіциної, де встановлено зв'язок між когнітивними стилями та суб'єктивним відчуттям процесуальної справедливості — показано, що стабільність внутрішнього переконання опосередковує високий рівень правосвідомості та зменшує ризики зовнішнього тиску [6]. У доповнення пропонується впровадити регулярні сесії групової супервізії, де судді аналізують складні справи під кутом зору когнітивних схем і вчаться колегіально ідентифікувати потенційні фактори тиску, розробляючи стратегії їх нейтралізації.

У практичній площині цю ідею підтримують тренінгові матеріали відомих вчених Г. В. Савченко, А. М. Маслюка та А. О. Фарафонової: ними запропоновано технології розвитку комунікативної компетентності суддів, що включають вправи активного слухання та регуляції емоцій для зниження конфліктності у залі суду [5]. Власною новацією є рекомендація підсилити ці тренінги інтеграцією технологій віртуальної реальності, де програма моделює конфліктні засідання різного ступеня інтенсивності, дозволяючи суддям відпрацьовувати протоколи етичного спілкування та отримувати об'єктивний зворотний зв'язок щодо рівня фізіологічного збудження.

Правові реформи, що змінюють організаційний контекст, накладають додаткові вимоги на особистісну гнучкість судді. На думку доктора юридичних наук, академіка УАН (Української академії наук) та академіка МКА (Міжнародної Кадрової Академії), О. Х. Юлдашева, трансформація господарсько-правових відносин актуалізує потребу в оновленні компетентнісних моделей добору кадрів — зроблено акцент на здатності судді швидко адаптуватися до змін нормативного середовища та застосовувати порівняльно-правовий аналіз у мотивувальній частині рішень [7]. На основі цього пропонується створити адаптивний цифровий профіль судді, який синхронізується з базами даних правових змін і надає персоналізовані рекомендації щодо підвищення кваліфікації в актуальних галузях, що дасть змогу суддям своєчасно оновлювати знання й уникати фрагментарного навчання.

Наведені позиції дають підстави стверджувати, що формування суддівської компетентності є складним процесом, де психічні, етичні та когнітивні компоненти взаємодіють у полі правових стандартів. Проведено систематизацію психологічних критеріїв відбору, запропоновано поетапну модель їхнього оцінювання, а також окреслено напрями професійного розвитку суддів через тренінгові та супервізійні програми. Обґрунтовано необхідність упровадження психодіагностичних інструментів нового покоління, зокрема методик оцінювання емоційного інтелекту та морального міркування, що мають високі показники валідності й репрезентативності щодо суддівської діяльності. Запропоновано інтеграцію результатів психологічного моніторингу у систему постійного професійного удосконалення, де дані анонімно агрегуються та використовуються для корекційних заходів, коучингових сесій і формування програм менторства. Запропонований підхід забезпечує не лише якість

судових рішень, а й підвищує рівень суспільної довіри до судової системи, сприяючи розвитку та підтримки принципу верховенства права.

Джерела

1. *Бринцев В. Д.* Стандарти правової держави: втілення у національну модель організаційного забезпечення судової влади : монографія. Харків. Право, 2010. 464 с.
2. *Данилюк І. В., Козицька І. В.* Проект професіограми судді. Дослідження щодо психологічних аспектів професійної діяльності судді та суддівських компетенцій: вітчизняні та зарубіжні дослідження, досвід, напрацювання, регулювання. *USAID* (AID-121-C-11-00002). 2016. 61 с.
3. *Демченко С. Ф.* Теоретико-методологічні засади ефективності господарського судочинства: монографія. Київ. Преса України, 2009. 472 с.
4. *Раєвська Я. М.* Готовність фахівців соціальної сфери до міжпрофесійної взаємодії за мотиваційно-емотивним компонентом. *Психологічний часопис.* 2020. Т. 6. № 1. С. 142–151. http://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/823
5. *Савченко Г. В., Маслюк А. М., Фарафонова А. О.* Методичні матеріали до тренінгу "Психологічні особливості ефективного спілкування у діяльності суддів". Київ, 2022. 42 с. (електронний посібник).
6. *Серкевич І. Р., Лісіцина Ю. О.* Психологічні особливості внутрішнього переконання судді. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. *Юридичні науки.* № 11, 2022. С. 51–57.
7. *Юлдашев О. Х.* Вдосконалення господарсько-правових відносин. Особливості правового забезпечення господарської діяльності у зв'язку із скасуванням Господарського кодексу України: збірник матеріалів Науково-практичного круглого столу (м. Київ, 9 квітня 2025 р.) / упорядник В. І. Полюхович. К.: Електрон. текст. дані. НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2025. С. 90–91.

С. В. ФЕДОРОВ

студент ІІІ курсу Е-9-22-Б1М (4.0ДДС)-1 ННІУЕБ МАУП
orcid 0009-0006-2017-8406

ПРОФІЛАКТИКА ПРАВОПОРУШЕНЬ СЕРЕД МОЛОДІ ЧЕРЕЗ ПРАВОВУ ОСВІТУ

У сучасних умовах України, яка переживає наслідки постпандемічних соціальних викликів, гібридної та повномасштабної війни, проблема правопорушень серед молоді відчувається особливо гостро. Найкриміногеннішим віковим періодом на сьогодні є 16–17 років. У цьому віці підлітками вчиняється до 62 % злочинів від загальної кількості. Злочинцями стають як безпритульні, вихідці із неблагополучних сімей, так і цілком педагогічно та матеріально благополучних [2].

У підлітковому віці провокаційна поведінка часто є наслідком пошуку ідентичності, потреби у визнанні та боротьбі з внутрішньою вразливістю. Крім того, прагнення до адреналіну та ризику, властиві підліткам це робить їх схильними до демонстративних вчинків, які привертають увагу.

Участь у конфліктах або порушення можна розглядати як спосіб "вирізнятися". Цей природній процес ускладнюється комплексом факторів: деморалізацією мо-

лоді, посиленням радикалізації через ворожу пропаганду, а також психологічними травмами: через втрати рідних, зруйноване житло чи економічну нестабільність, що впливає на більшість молодих людей. У таких реаліях профілактика правопорушень вимагає системного підходу, де ключова роль належить правовій освіті — системі заходів,спрямованих на формування у громадян знань, навичок та вміння реалізовувати права, виконувати обов'язки та дотримуватися законів. Вона є частиною загальної освіти й має на меті розвиток правової культури, свідомості, ціннісних орієнтирів та активної громадянської позиції особистості як зазначається в законі України [3].

Однак традиційні методи правової освіти часто виявляються недостатньо ефективними через відсутність включення молоді у активну діяльність. Таким чином, актуальність теми обумовлена нагальною потребою адаптації правової освіти до сучасних викликів, зокрема через цифрові та ігрові технології.

У Технологічному університеті Перу та Приватному університет Півночі міста Ліма столиці Перу, в дослідженні Impact of Gamification on Teaching-Learning Criminal Law: A Quasi-Experimental Study with University Students прийняло участь 47 студентів. Які протягом семестру виконували навчальні ігрові вправи. В зборі результату дослідження використали Шкалу Лайкерта — шкала сумарних оцінок. Пункти шкали охоплювали такі параметри, як: задоволення, новизна, користь для навчання, відчуття складності (обернена), рекомендація іншим та приємність для сімейної гри. Абсолютна більшість респондентів відзначила позитивний вплив [4].

Item	% Agree/Strongly agree
1. Enjoyment	87.2 %
2. Novelty	93.6 %
3. Help in learning	95.7 %
4. Topic reminder	85.1 %
5. Perceived difficulty (reversed)	19.1 %
6. Recommendation to others	83.0 %
7. Enjoyable for family play	85.1 %

Зниження суб'єктивного рівня складності, у контексті гейміфікації, вказує на те, що відчуття легкості завдань сприяє позитивним емоціям та мотивації, це формує підвищену мотивацію до навчання.

Приємність для сімейної гри — підкреслює соціальний аспект гейміфікованих методів, коли навчання може об'єднувати родину, що особливо актуально для профілактики правопорушень через формування позитивних взаємовідносин.

Таким чином, можна виділити кілька легких в застосуванні засобів профілактики правопорушень через гейміфікацію правової освіти, це:

1. Використання ігрових елементів — введення елементів, таких як набір очок, правила гри, конкуренція з іншими учасниками, що робить процес навчання більш захоплюючим.

2. Конкуренція та досягнення — створення ігрових механізмів, які задовольняють природні людські потреби в змаганні, отриманні статусу та досягненні цілей.

3. Розв'язання задач у форматі гри — перетворення навчального матеріалу на ігрові сценарії, що стимулює аналітичне мислення та вирішення проблемних ситуацій.

4. Миттєвий зворотний зв'язок та винагороди — надання студентам оперативної оцінки їхніх дій та використання системи винагород для мотивації.

5. Спілкування в режимі реального часу — організація ігрових чатів або дискусій, що підвищує включеність у процес навчання.

Наприклад від простих за своєю механікою ребусів та кросвордів, і яка команда першою вирішить та й перемогла. До "Ланцюжка наслідків" — це логічна карта, що допомагає дослідити наслідки певного явища, події чи вчинку, а також пов'язані із ним дії. За допомогою "ланцюжка наслідків" можна побачити причинно-наслідковий зв'язок та зрозуміти, що навіть локальні події можуть мати глобальні наслідки і навпаки [1].

Профілактика правопорушень серед молоді вимагає інтеграції інновацій в правовій освіті, зокрема гейміфікації. Використання ігрових елементів та моніторинг інструментами на кшталт Шкали Лайкерта дозволяють відстежувати кількісні дані, та системно покращувати правову освіту.

Джерела

1. Правова гра "Знавці права" [Електронний ресурс]. URL: https://naurok.com.ua/pravova-gra-znavci-prava-157817.html (дата звернення: 08.05.2025).
2. Правопорушення та профілактика правопорушень серед неповнолітніх [Електронний ресурс]. URL: https://vdolynske.od.gov.ua/pravoporushennya-ta-profilaktyka-pravoporushen-sered-nepovnolitnih/ (дата звернення: 08.05.2025).
3. Указ президента України. "Про Національну програму правової освіти населення" [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/992/2001#Text (дата звернення: 08.05.2025).
4. *Yasmina Beatriz Riega-Virú, Alfonso Renato Vargas-Murillo, Ilda Nadia Monica de la Asuncion Pari-Bedoya*. Impact of Gamification on Teaching-Learning Criminal Law: A Quasi-Experimental Study with University Students [Електронний ресурс]. URL: https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_612_619.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

Н. В. ГЕРАСИМЧУК

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи П-9-23-Б1Пр(4.0д)-1 ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

В. І. ЧУЄНКО

канд. юрид. наук, доц., кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТАТУСУ ОСІБ БЕЗ ГРОМАДЯНСТВА: ВИКЛИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В НАЦІОНАЛЬНІ ПРАВОВІ СИСТЕМИ

Постановка проблеми. Безгромадянство — це глобальне правове явище, яке безпосередньо зачіпає реалізацію основоположних прав і свобод людини. Особи без громадянства, не маючи юридичного зв'язку з жодною державою, стикаються з численними обмеженнями в доступі до освіти, медичних послуг, соціального захисту, а також ризикують стати жертвами дискримінації, правової та соціальної невидимості.

Попри існування міжнародно-правових актів, що регламентують статус апатридів, на практиці держави не завжди забезпечують ефективне впровадження відповідних норм. Це зумовлює актуальність дослідження як міжнародних стандартів, так і проблем їх імплементації (тобто впровадження та реалізації) в національних правових системах, зокрема в Україні.

Мета дослідження. Метою є аналіз міжнародно-правових механізмів захисту осіб без громадянства, виявлення основних проблем їх реалізації в національних правопорядках та формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення правового статусу апатридів з урахуванням міжнародних стандартів і національного законодавства України.

Виклад основного матеріалу. Проблема безгромадянства набуває дедалі більшої актуальності в умовах збройних конфліктів, міграційних криз і політичної нестабільності. Відсутність громадянства позбавляє людину можливості повноцінної реалізації базових прав, таких як свобода пересування, доступ до медицини, освіти та працевлаштування.

Основним міжнародно-правовим актом, що визначає правовий статус апатридів, є **Конвенція про статус осіб без громадянства 1954 року**, яка надає визначення особи без громадянства як такої, що "не визнається громадянином жодною державою відповідно до її законодавства" [1]. Конвенція встановлює мінімальні стандарти захисту апатридів, прирівнюючи їх у певних правах до іноземців або громадян приймаючої країни.

У 1961 році була ухвалена **Конвенція про скорочення безгромадянства**, яка передбачає механізми запобігання виникненню цього статусу, зокрема через надання громадянства при народженні чи недопущення його втрати через зміну правового становища особи [2].

Також слід враховувати положення **Загальної декларації прав людини**, яка у статті 15 проголошує право кожного на громадянство та забороняє його позбавлення на дискримінаційних підставах [3].

Важливу роль відіграє **Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН)**, яке координує міжнародні зусилля зі зменшення кількості апатридів, моніторить ситуацію та надає рекомендації.

За даними УВКБ ООН, станом на 2023 рік понад **4,3 млн осіб у світі мають статус апатридів**, хоча реальна кількість значно більша через проблеми ідентифікації [4]. Найгостріша ситуація — у країнах пострадянського простору, на Близькому Сході, а також серед мігрантів без документів.

Український контекст. Україна ратифікувала обидві ключові Конвенції (1954 і 1961 років) і в 2021 році впровадила **процедуру визнання особи без громадянства** на підставі Закону України "Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства". Це дозволило створити нормативну базу для легалізації перебування апатридів. Проте, на практиці зберігаються труднощі з доступом до адміністративних процедур, документуванням і реалізацією соціальних прав.

Особливе занепокоєння викликає ситуація ромських громад, осіб без свідоцтва про народження або інших документів, які не можуть підтвердити свій статус через прогалини в реєстраційній системі. Станом на 2023 рік офіційно зареєстровано лише кілька сотень справ про визнання апатрида, тоді як потенційно таких осіб значно більше.

Рекомендації.

Національні правопорядки потребують подальшого наближення до міжнародних стандартів шляхом:

- удосконалення процедур надання статусу апатрида;
- забезпечення гарантованого доступу до базових соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я);
- заборони довільної депортації осіб без громадянства;
- запровадження механізмів ідентифікації осіб без документів.

Висновки.

Міжнародне право створює необхідну нормативну базу для захисту апатридів, однак вирішальним є рівень імплементації цих стандартів у національних правових системах. Без ефективної ідентифікації апатридів та їх включення до адміністративних реєстрів — надання навіть формальних прав є утрудненим. Тому особливу роль відіграє саме адміністративна практика, а не лише законодавча база.

Джерела

1. Конвенція про статус апатридів від 28 вересня 1954 року. *ООН*. URL: https://www.un.org дата звернення: 29.04.2025).
2. Конвенція про скорочення безгромадянства від 30 серпня 1961 року. *ООН*. URL: https://www.un.org (дата звернення: 29.04.2025).
3. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року. *ООН*. URL: https://www.un.org (дата звернення: 29.04.2025).
4. UNHCR. Global Trends: Forced Displacement in 2023. Женева: UNHCR, 2024. 72 с. URL: https://www.unhcr.org (дата звернення: 29.04.2025).
5. *Войціховський А. В.* Міжнародне право: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2020. 544 с.
6. *Глебов С. В.* Міжнародне право: навч. посіб. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2023. 312 с.
7. *Онишко О. Б.* Міжнародний захист прав людини: навч. посіб. / за ред. О. Б. Онишко. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 540 с.
8. *Антонович М.* Міжнародне публічне право: навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2011. 368 с.
9. *Бехруз Х. Н., Андрейченко С. С., Грушко М. В.* Міжнародне публічне право: основи теорії: навч.-метод. посіб. Одеса: Юридика, 2023. 252 с.
10. *Мицик В. В.* Правові механізми та процедури захисту прав людини у міжнародному праві. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2009. Вип. 86. Ч. І. С. 121–128.

В. А. ДВОРНИК

студент 2 курсу
Навчально-наукового інституту права ім. Володимира Великого
ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ РЕЖИМ МІЖНАРОДНИХ ВОД

Міжнародно-правовий режим міжнародних вод є однією з фундаментальних складових міжнародного права, оскільки водні ресурси мають критичне значення для забезпечення миру, безпеки та сталого розвитку. Міжнародні води охоплюють частини Світового океану та інші водні об'єкти, що не підпорядковуються юрисдикції окремої держави. Регулювання їхнього використання є необхідним для запобігання конфліктам, охорони довкілля та забезпечення свободи судноплавства.

1. Поняття і предмет регулювання міжнародних вод

Міжнародні води — це водні простори за межами національної юрисдикції держав, до яких належать відкриті моря, деякі великі міжнародні річки та озера. Предметом міжнародно-правового регулювання є встановлення правил використання таких вод для судноплавства, рибальства, наукових досліджень, прокладання підводних кабелів та трубопроводів, а також охорона морського середовища.

Основними принципами є свобода мореплавства, свобода рибальства, свобода прокладання кабелів і трубопроводів, свобода польотів над відкритим морем.

2. Джерела міжнародно-правового регулювання

Основними джерелами права міжнародних вод є:

- **Конвенція ООН з морського права 1982 року (КООНМП)**, яка детально врегульовує правовий статус відкритого моря, виключної економічної зони, континентального шельфу.
- **Міжнародні договори** щодо конкретних водних об'єктів (наприклад, договори про використання транскордонних річок).
- **Звичаєве міжнародне право**, яке закріплює традиційні правила поведінки на морях.
- **Рішення міжнародних судових органів** (зокрема, Міжнародного трибуналу з морського права).

3. Основні принципи правового режиму міжнародних вод

Ключові принципи включають:

- **Принцип свободи відкритого моря**, який гарантує вільне судноплавство, рибальство, прокладання кабелів і трубопроводів, наукові дослідження.
- **Принцип заборони забруднення** морського середовища.
- **Принцип співпраці між державами** у використанні та охороні водних ресурсів.
- **Принцип мирного використання** — заборона агресивного використання міжнародних вод.

4. Юрисдикція над міжнародними водами

Жодна держава не може встановлювати свій суверенітет над відкритим морем. Держави мають право реєстрації суден під своїм прапором, здійснення юрисдикції над ними в межах міжнародного права, а також право затримувати піратські судна чи боротися з контрабандою.

Особлива увага приділяється діяльності у виключних економічних зонах, де прибережні держави мають певні права на природні ресурси, але не мають повного суверенітету.

5. Проблеми і виклики

На сьогодні міжнародно-правовий режим міжнародних вод стикається з такими викликами:

- **Піратство і незаконна діяльність** у відкритому морі.
- **Забруднення океану**, особливо пластиковими відходами та нафтопродуктами.
- **Конкуренція за морські ресурси**, в тому числі рибальство та розвідку корисних копалин на дні океану.
- **Військова активність** у міжнародних водах та нові загрози безпеці.

6. Перспективи розвитку міжнародно-правового режиму

У майбутньому необхідне:

- Розширення міжнародної співпраці щодо охорони морського середовища.
- Прийняття нових угод про біорізноманіття морських просторів за межами національної юрисдикції.

- Удосконалення механізмів боротьби з піратством та незаконною діяльністю на морі.
- Розробка чіткіших правил для врегулювання конфліктів, пов'язаних із морськими ресурсами.

Висновоки

Міжнародно-правовий режим міжнародних вод є важливою системою забезпечення миру, безпеки та сталого розвитку людства. В умовах зростаючих екологічних та геополітичних загроз актуальність дотримання та вдосконалення міжнародного морського права тільки зростає. Злагоджені міжнародні зусилля необхідні для збереження океанів і сталого використання їхніх ресурсів в інтересах нинішніх і майбутніх поколінь.

Джерела

1. Конвенція ООН з морського права від 10 грудня 1982 року.
2. Конвенція про запобігання забрудненню моря нафтою 1954 року.
3. Міжнародна конвенція про боротьбу з піратством на морі 1958 року.
4. Міжнародне морське право: підручник / за ред. В. І. Муравйова. Київ: Юрінком Інтер, 2019. 560 с.
5. *Мельник Т. М.* Міжнародне морське право: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
6. *Ісаков І. О.* Правовий режим відкритого моря: сучасні тенденції. *Український часопис міжнародного права*. 2023. № 2. С. 58–69.

С. Я. ЛАЗОРЕНКО

студент 2 курсу Навчально- наукового інституту права ім. Володимира Великого ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВІ ПИТАННЯ ГРОМАДЯНСТВА

Питання громадянства було актуальним на протязі всього часу розвитку держави. Відповідно до Загальної декларації прав людини, право на громадянство є одним із основних прав, адже завдяки набуттю статусу громадянина певної держави особа набуває певного комплексу прав та обов'язків. Громадянство є одним із основоположних прав людини, завдяки якому будь-який громадянин стає повноцінним членом суспільства. Тому вкрай актуальним є питання ефективної системи правового регулювання та забезпечення права на громадянство та його механізму, що, в свою чергу, є запорукою існування сучасної держави, оскільки просто декларування будьякого поняття навіть на найвищому законодавчому рівні не означає його дієвості [1].

Актуальність дослідження інституту громадянства України полягає, перш за все, у проблемі сприйняття чинним законодавством України міжнародних стандартів інституту громадянства, у вдосконаленні та упорядкованості умов для набуття громадянства України, у процесі інтеграції України в Європейське Співтовариство. Комплексний інститут громадянства має надзвичайно важливе значення у взаємовідносинах особи та держави, а також є достатньо дослідженим явищем у розділі

його конституційно-правового регулювання. Проте у контексті європейської інтеграції України та реформування законодавства у відповідності до цих процесів, дедалі більш загостреної уваги набувають випадки подвійного, чи множинного громадянства, що виникають у результаті неоднозначного регулювання процедури набуття чи припинення громадянства України [4].

Наразі правове регулювання інституту громадянства є неузгодженим та потребує суттєвого вдосконалення з метою приведення чинного законодавства до базових умов та вимог Європейського Союзу. У сучасному світі громадянство – це один із найосновніших та найфундаментальніших конституційно-правових інститутів, які визначають правовий статус особи, а також відносини між особою та державою. Наявність громадянства забезпечує особу широким комплексом прав і кореспондуючих їм обов'язків, взаємною відповідальністю між особою та державою. Ефективність функціонування громадянства в наш час зумовлюється використанням тих його позитивних структурних складових, які були накопичені у процесі історичного розвитку. Необхідність дослідження становлення та еволюції інституту громадянства України зумовлюється відсутністю однозначного визначення науковцями періодизації щодо розвитку інституту громадянства [2].

Питання становлення та розвитку інституту громадянства досліджувались такими вченими, як П. П. Гай-Нижник, П. Х. Гаркавий, О. М. Грибенко, М. С. Грушевський, І. Б. Дацків, Ж. О. Дзейко, П. П. Захарченко, О. Л. Копиленко, Т. О. Подковенко, Д. В. Ярош та ін. Аналіз дослідженої літератури дає підстави стверджувати, що в юридичній науці питанню процесу становлення та розвитку українського громадянства останнім часом не достатньо приділялося належної уваги, крім того відсутні дослідження комплексного характеру та порівняльного аналізу формування інституту громадянства, а тому існує гостра потреба дослідити вищезазначене питання [1].

Перший етап розвитку інститут громадянства є державницький період, який охоплює часові рамки протягом 1917–1921 років, беручи до уваги законодавство Української Народної Республіки, Гетьманату, Директорії. До 1917 р. термінів "Україна" та "українець" не було в офіційному вжитку в жодному із значень — географічному, адміністративному, а тим більше — державницькому. Так само не було до зазначеного періоду і поняття "громадянин України". З початком Української революції 1917–1921 рр. прискорюється процес перетворення українського етносу на сучасну політичну націю. Вперше в історії народ отримав можливість мати своє справжнє ім'я — український, а найголовніше, у правовому полі отримав статус громадян української держави [6].

За Законом "Про громадянство УНР" від 2 березня 1918 р. правовий статус громадянина України можна було набути на двох підставах: 1)народження на території України; 2) зв'язок із нею шляхом постійного перебування на її території . Мешканці УНР могли набути громадянство в разі: народження та постійного проживання на українській території та складення урочистої обіцянки на вірність УНР у порядку, визначеному окремим законом, протягом трьох місяців після опублікування Закону "Про громадянство УНР". Громадянство УНР мало підтверджуватися відповідним свідоцтвом. Ті особи, які не проживали постійно в УНР, але бажали набути її громадянства, могли це зробити за такою процедурою: подати прохання до місцевої влади, а за кордоном — до представника УНР, які, так само, подавали висновок до Народного Міністра Внутрішніх справ. Саме він мав остаточно вирішити справу про прийняття до громадянства УНР [2].

Другим етапом розвитку інституту громадянства в Україні є міжвоєнний період, який тривав протягом 1922–1945 років. Під час міжвоєнної доби розвитку доктрини

громадянства територія України була розділена між чотирма державами: Буковина відійшла до Румунії, Волинь та Галичина до Польщі, Закарпаття до Чехословаччини, а Центральна Україна перейшла у склад Радянського Союзу. Саме тому й аналізувати та порівнювати законодавство у контексті громадянства доцільно на основі цих чотирьох держав по черзі. Єдине союзне громадянство для громадян союзних республік вперше було передбачено у Договорі про утворення СРСР. Згодом воно "перейшло" у Конституцію СРСР від 6 липня 1923 року та Закон про громадянство СРСР 1938 року. Крім того, протягом 1922–1945 років були прийняті інші законодавчі акти такі як, постанова ЦВК і РНК СРСР від 22 квітня 1931 року "Про затвердження Положення про громадянство Союзу РСР", яким було підтверджено єдине громадянство усіх громадян союзних республік, а також визначено, що громадянином СРСР вважається кожен громадянин тої союзної республіки, на території якої він постійно проживає [3].

Третій етап розвитку інституту громадянства України доцільно визначити, як радянський період, який існував з часу закінчення Другої Світової Війни і до відновлення Україною незалежності у 1991 році. Законодавство УРСР про громадянство за часів радянського періоду ґрунтувалося виняткова на підставі відповідного союзного законодавства, конституції СРСР та союзних республік. Конституція УРСР від 20 квітня 1978 року передбачала, що кожний громадянин Української РСР є громадянином СРСР, а підстави та порядок набуття і втрати радянського громадянства визначаються Законом про громадянство СРСР. Крім того, було врегульовано питання законодавчої регламентації подвійного (множинного) громадянства в СРСР, зокрема, у законі про громадянство в редакції 1978 і 1990 років не визнавалась належність громадянина СРСР до громадянства іноземної держави [2].

Останнім етапом розвитку законодавчого регулювання інституту громадянства України є сучасний період, який розпочався 24 серпня 1991 року і триває дотепер. Сучасний період розвитку інституту громадянства характеризується тим, що в Україні існує єдине громадянство. Підстави набуття і припинення громадянства України визначаються законом. Чинний Закон України "Про громадянство України" оперує правом крові як первинною підставою набуття особою громадянства від народження. Традиційно право крові передбачає набуття особою громадянства за походженням незалежно від місця її народження. Наразі існує декілька різних підстав привілейованої натуралізації як способу вторинного набуття громадянства: реєстрація шлюбу; дароване громадянство особам, які мають визначні заслуги чи особами, прийняття яких до громадянства становить державний інтерес; встановлення над особою опіки чи піклування; у зв'язку з інвестицією тощо. Дотепер ні норма Конституції України 1996 року, ні положення базового законодавства з громадянства не передбачають заборону подвійного громадянства, а дієвий механізм щодо запобігання виникненню випадків подвійного громадянства на законодавчому рівні відсутній [7].

Таким чином, з вищевикладеного в межах підрозділу можна дійти висновку, що еволюція законодавчого закріплення правового інституту громадянства в Україні протягом XX–XXI століть пройшла такі основні етапи періодизації: 1)державницький період (охоплює часові рамки протягом 1917–1921 років, беручи до уваги законодавство Української Народної Республіки, Гетьманату, Директорії); 2) міжвоєнний період (тривав протягом 1922–1945 років, демонструючи роль та місце українців у соціумі Польщі, Радянського Союзу, Румунії, Угорщини та Чехословаччини); 3) радянський період (існував з часу закінчення Другої Світової Війни і до відновлення Україною незалежності у 1991 році); 4) сучасний період (розпочався 24 серпня 1991 року і триває дотепер [5].

Джерела

1. *Трошкіна К. Є.* Поняття громадянства як правового інституту. *Право і суспільство*. 2017. № 3. С. 47–52.
2. *Журавка О. В.* Міжнародно-правова характеристика інституту громадянства : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.02 "Конституційне право". Харків, 1999. 20 с.
3. *Суржинський М. І.* Громадянство як конституційно-правовий інститут: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.02. Київ, 2009. 23 с.
4. *Серьогін В. О.* Конституційне право України: навч. посіб. Харків: ХНУВС, 2010. 368 с.
5. *Майданик О. О.* Про інститут громадянства України. *Право України*. 1999. № 2. С. 70–75.
6. *Лотюк О. С.* Теоретичні основи інституту громадянства України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.02 "Конституційне право". Київ, 1998. 18 с.
7. Питання організації виконання Закону України "Про громадянство України": Указ Президента України; Положення, Порядок від 27.03.2001 № 215/2001. *Офіційний вісник України* від 13.04.2001. № 13. Ст. 533.

А. А. КОВТУН

студентка 2 курсу Навчально-наукового інституту права імені князя В. Великого-Міжрегіональної Академії управління персоналом

В. І. ЧУЄНКО

канд. юрид. наук, доц., кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МІЖНАРОДНЕ МОРСЬКЕ ПРАВО: РОЗМЕЖУВАННЯ МОРСЬКИХ ПРОСТОРІВ І КОНФЛІКТИ

Вступ:

Міжнародне морське право є фундаментальною галуззю міжнародного права, що регламентує правовий режим морських просторів. Одним із найбільш актуальних аспектів цієї сфери є розмежування морських просторів між державами, що нерідко стає джерелом конфліктів. Такі конфлікти мають не лише юридичний, а й геополітичний характер, адже мова йде про доступ до природних ресурсів, контроль над морськими шляхами та забезпечення національної безпеки.

Правові основи розмежування морських просторів:

Основним міжнародно-правовим документом у цій сфері є Конвенція ООН з морського права 1982 року. Вона закріплює поняття територіального моря, виключної економічної зони (ВЕЗ), континентального шельфу та відкритого моря. Статті 74 та 83 передбачають, що делімітація ВЕЗ та континентального шельфу здійснюється на основі домовленості між державами з урахуванням принципів справедливості, рівності та географічних обставин. Попри це, відсутність універсальних методів делімітації призводить до численних спорів.

Причини міжнародних морських конфліктів:

Конфлікти щодо морських просторів можуть виникати з таких причин:

- суперечливі географічні умови;
- історичні претензії;

• наявність природних ресурсів (нафта, газ, рибні запаси);
• стратегічне розташування акваторій;
• відсутність політичної волі до компромісу.

Приклади міжнародних морських конфліктів:

1. Справа "Україна проти Румунії" (2009 р.) — спір щодо шельфу біля острова Зміїний. Міжнародний Суд ООН застосував метод серединної лінії з поправками.

2. Бангладеш проти М'янми (2012 р.) — спір щодо ВЕЗ у Бенгальській затоці. Вирішено Трибуналом з морського права із врахуванням пропорцій берегових ліній.

3. Нікарагуа проти Колумбії (2012 р.) — Суд визнав суверенітет Колумбії над островами, проте надав Нікарагуа морські простори навколо.

4. Гвінея-Бісау проти Сенегалу (1989 р.) — справа вирішувалася через арбітраж із врахуванням принципу справедливості.

Висновки:

Проблеми розмежування морських просторів залишаються викликом для міжнародної спільноти. Мирне врегулювання можливе лише за умов дотримання міжнародного права, принципів справедливості та готовності до компромісу. У сучасних умовах, коли зміни клімату впливають на берегові лінії, а нові технології дозволяють видобувати ресурси з глибоководних зон, необхідне постійне оновлення практики делімітації та її адаптація до нових реалій.

Сучасні виклики у делімітації морських просторів:

З початку XXI століття проблематика делімітації набуває нових вимірів. По-перше, глобальні зміни клімату сприяють ерозії берегових ліній, що ускладнює фіксацію географічних орієнтирів. По-друге, розвиток глибоководного буріння загострює питання про межі континентального шельфу та права на ресурси. Також зростає кількість конфліктів у Південно-Китайському морі, де кілька держав одночасно претендують на спірні території.

Крім того, політична нестабільність у багатьох регіонах світу ускладнює двосторонні переговори, а рішення міжнародних судових органів не завжди визнаються всіма сторонами.

Джерела

1. Конвенція ООН з морського права від 10 грудня 1982 року.
2. Статут Організації Об'єднаних Націй від 26 червня 1945 року.
3. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 2625 (XXV) "Декларація про принципи міжнародного права".
4. Справа "Україна проти Румунії" (2009 р.). Міжнародний Суд ООН.
5. Справа "Бангладеш проти М'янми" (2012 р.). Міжнародний трибунал з морського права.
6. Справа "Нікарагуа проти Колумбії" (2012 р.). Міжнародний Суд ООН.
7. *Маланчук П. А.* Міжнародне право: загальна частина. Київ: КНЕУ, 2022. 272 с.
8. *Марценюк Т. О.* Міжнародне публічне право. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 304 с.
9. *Шипілов А. І., Анцупов А. Я.* Міжнародне право: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2021.
10. *Зеркаль О. В.* Делімітація морських просторів: теорія і практика. *Право України*. 2019. № 5. С. 85–94.
11. *Tanaka Y.* The International Law of the Sea. Cambridge University Press, 2019.
12. *Churchill R., Lowe A.* The Law of the Sea. Manchester University Press, 1999.

А. С. СЛУБСЬКА
студентка 2 курсу Навчально-наукового інституту право ім. Володимира Великого ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

САНКЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ ПРАВІ

Санкції в міжнародному праві є одним із основних інструментів примусу та впливу на держави-порушниці міжнародного порядку, спрямованим на забезпечення миру, безпеки та дотримання міжнародно-правових норм; при цьому їх застосування має відповідати принципам пропорційності, законності та не допускати масових порушень прав людини.

Поняття та правова природа санкцій у міжнародному праві

У міжнародному праві санкції визначаються як заходи примусового характеру, які застосовуються однією чи кількома державами або міжнародними організаціями для забезпечення виконання міжнародно-правових норм без застосування сили.

Основним джерелом норм про санкції є Статут Організації Об'єднаних Націй (ООН), зокрема глава VII, яка передбачає заходи у відповідь на загрозу миру, порушення миру або акт агресії. Стаття 41 Статуту ООН прямо регулює застосування санкцій, окреслюючи економічні, транспортні, дипломатичні та інші заходи, що не пов'язані із застосуванням збройної сили.

Санкції можуть бути:

• універсальними (введені міжнародними організаціями, такими як ООН);

• регіональними (в межах регіональних організацій — ЄС, ОБСЄ тощо);

• унілатеральними (застосовані окремими державами без погодження з міжнародними організаціями).

Підстави для застосування санкцій

Підставами для введення міжнародних санкцій зазвичай є:

- Порушення державою норм міжнародного права (збройна агресія, анексія територій, підтримка терористичних організацій);
- Систематичні та грубі порушення прав людини (геноцид, етнічні чистки, злочини проти людяності);
- Порушення міжнародних договорів та резолюцій міжнародних організацій.

Рішення про введення санкцій на глобальному рівні приймає Рада Безпеки ООН. Такі рішення є обов'язковими для всіх держав-членів. Однак санкції також можуть запроваджуватися на регіональному рівні або окремими державами, що іноді викликає питання про їхню легітимність.

Види санкцій

Основні види санкцій у міжнародному праві включають:

- Економічні санкції: обмеження на торгівлю, фінансові операції, інвестиції;
- Дипломатичні санкції: розрив або обмеження дипломатичних відносин;
- Транспортні санкції: обмеження пересування (заборона на польоти, морське ембарго);
- Персональні санкції: замороження активів та заборона на в'їзд для конкретних осіб;
- Культурні та спортивні санкції: заборона участі у міжнародних заходах.

Комбінація різних видів санкцій часто використовується для максимізації тиску на державу-порушника.

Принципи законності та пропорційності санкцій

Застосування санкцій має відповідати ключовим принципам міжнародного права:

- Законність: санкції повинні відповідати нормам Статуту ООН і міжнародних договорів.
- Пропорційність: заходи не повинні перевищувати необхідного для досягнення мети та повинні бути спрямовані виключно на усунення порушення.
- Цільовий характер: сучасні тенденції відходять від всеосяжних санкцій (які шкодять населенню в цілому) на користь "цільових" санкцій проти конкретних осіб або секторів.

Недотримання цих принципів може призвести до серйозних гуманітарних наслідків і міжнародної критики.

Висновки

Санкції є важливим інструментом захисту міжнародного правопорядку. Вони дозволяють світовій спільноті реагувати на серйозні порушення без прямого застосування сили. Однак ефективність санкцій залежить від їхньої законності, пропорційності та узгодженості дій міжнародної спільноти. У сучасних умовах особливо важливо розвивати механізми гуманітарного захисту при запровадженні санкцій та запобігати їх використанню як інструменту політичного тиску без належної правової підстави.

Джерела

1. Статут Організації Об'єднаних Націй (1945 р.).
2. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (1966 р.).
3. Резолюція Ради Безпеки ООН № 661 (1990) щодо санкцій проти Іраку.
4. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН 2625 (XXV) "Декларація про принципи міжнародного права".
5. Статут Міжнародного Суду ООН.
6. Конвенція про запобігання злочину геноциду та покарання за нього (1948 р.).
7. *Анцупов А. Я., Шипілов А. І.* Міжнародне право: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2021.
8. *Марценюк Т. О.* Міжнародне публічне право: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
9. *Кузнецов А. І., Кисілюк О. О.* Міжнародне право: Основи теорії і практики. Львів: ПАІС, 2019.
10. *Маланчук П. А.* Міжнародне право: Загальна частина. Київ: КНЕУ, 2022.

Д. КЕРІМОВА
студентка 2 курсу Міжрегіональної Академії управління персоналом
ННІП, група П-9-23-Б1(4.0д)

МІЖНАРОДНЕ ПРАВО В УМОВАХ ГІБРИДНИХ КОНФЛІКТІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПРИНЦИПУ СУВЕРЕНІТЕТУ ТА ЗАБОРОНИ ЗАСТОСУВАННЯ СИЛИ

Вступ

У XXI столітті міжнародне право стикається з новими викликами, пов'язаними з еволюцією форм збройних конфліктів. Гібридні війни, які поєднують традиційні військові дії з кіберопераціями, інформаційними кампаніями та іншими нетрадиційними методами, ставлять під сумнів ефективність існуючих правових норм, зокрема принципів суверенітету та заборони застосування сили.

1. Гібридна війна: поняття та особливості

Гібридна війна — це стратегія, яка поєднує військові та невійськові засоби для досягнення політичних цілей. До її компонентів входять:

- Кібероперації: атаки на інформаційні системи держав
- Інформаційна війна: поширення дезінформації та пропаганди
- Економічний тиск: використання санкцій або торговельних обмежень
- Використання недержавних акторів: підтримка сепаратистських рухів або приватних військових компаній

Ці методи дозволяють агресору діяти нижче порогу традиційної війни, уникаючи прямого порушення міжнародного права.

2. Принцип суверенітету під загрозою

Суверенітет є основою міжнародного правопорядку. Однак гібридні дії, такі як кібернапади або інформаційні кампанії, можуть порушувати цей принцип без явного вторгнення. Наприклад, кібероперації, що не досягають порогу збройного нападу, все ж можуть порушувати суверенітет держави, якщо вони завдають шкоди її інфраструктурі або втручаються у внутрішні справи.

3. Заборона застосування сили: нові виклики

Стаття 2(4) Статуту ООН забороняє загрозу або застосування сили проти територіальної цілісності чи політичної незалежності будь-якої держави. Однак гібридні методи дозволяють агресорам діяти в "сірій зоні", уникаючи прямого порушення цієї норми. Це ускладнює визначення моменту, коли гібридні дії переходять межу, що дозволяє застосування колективної самооборони або інших заходів.

4. Необхідність адаптації міжнародного права

Існуючі міжнародні норми не завжди ефективно регулюють гібридні конфлікти. Потрібно:

- Розробити чіткі критерії визначення гібридної агресії
- Адаптувати міжнародне гуманітарне право до нових форм конфліктів
- Посилити механізми відповідальності за порушення суверенітету та інші дії в рамках гібридної війни

Це дозволить міжнародному співтовариству ефективніше реагувати на нові загрози.

Висновки

Гібридні конфлікти кидають виклик традиційному розумінню суверенітету та заборони застосування сили в міжнародному праві. Для забезпечення ефективного правового реагування необхідно адаптувати існуючі норми до нових реалій, розробити чіткі механізми ідентифікації та протидії гібридним загрозам, а також посилити міжнародну співпрацю в цій сфері.

Джерела

1. *Casey-Maslen S.* Hybrid Warfare under International Law. Hart Publishing, 2024.
2. *Kailius M.* International Law on the Use of Force and Hybrid Warfare. *Acta Prosperitatis.* 2024. Vol. 15.
3. *Samorodov A.* The International Legal Order and Hybrid Wars. Civitas et Lex, 2023.
4. *Yousef A. Y. E.* Cyber operations below the threshold of the use of force. Principle of state sovereignty. *ResearchGate*, 2018.
5. Hybrid warfare and the challenge to international law. *Eurasian Science Review*. 2023. Vol. 2. № 4.
6. Law as Force in Hybrid Warfare. *Irregular Warfare Initiative*, 2023.
7. What's Legally Allowed in War. *The New Yorker*, 2023.

К. В. РУДЬКО

студентка 2 курсу Навчально-наукового інституту право ім. Володимира Великого ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

УКРАЇНА ТА МІЖНАРОДНИЙ КРИМІНАЛЬНИЙ СУД

Вступ

Римський статут — це міжнародний договір, що заснував Міжнародний кримінальний суд (МКС), орган, відповідальний за переслідування за найтяжчі злочини міжнародного характеру. У 2024 році Україна ратифікувала цей Статут, що стало важливим кроком для забезпечення міжнародного правосуддя, посилення власної правової системи та виконання зобов'язань перед світовим співтовариством. У цьому огляді розглядаються історичні передумови ратифікації, вплив на внутрішнє законодавство, міжнародну політику та можливі переваги й ризики.

Основні тези

1. Історичні передумови

1) Україна підписала Римський статут 20 січня 2000 року, але довгий час не ратифіковувала його через невідповідність Конституції (ст. 124).
2) Конституційна перепона була усунута після змін до Конституції у 2016 році, які набрали чинності у 2019 році.

2. Визнання юрисдикції МКС без ратифікації

1) У 2014 та 2015 роках Україна подала спеціальні заяви про визнання юрисдикції МКС щодо злочинів, пов'язаних із подіями Євромайдану та агресією РФ.
2) Проте повноправне членство в системі МКС вимагало ратифікації Статуту.

3. Ратифікація Римського статуту

1) 21 серпня 2024 року Верховна Рада України ухвалила Закон № 3909-IX про ратифікацію Римського статуту та поправок до нього.
2) Ратифікація також виконала зобов'язання України в рамках Угоди про асоціацію з ЄС.

4. Імплементація у національне законодавство

1) Підготовлено зміни до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України (законопроект № 11484).
2) Вводяться нові категорії злочинів: геноцид, злочини проти людяності, воєнні злочини, злочини агресії.

5. Потенційні переваги

1) Доступ до механізмів міжнародного кримінального правосуддя для притягнення до відповідальності російських високопосадовців.
2) Підвищення авторитету України на міжнародній арені.
3) Розвиток внутрішньої системи правосуддя.

6. Потенційні ризики

1) Теоретичні побоювання щодо можливого переслідування українських військових, однак діє принцип доповнюваності: МКС діє лише у разі нездатності національної системи.
2) Україна використала механізм обмеження юрисдикції МКС на 7 років щодо воєнних злочинів своїх громадян.

Висновок

Ратифікація Римського статуту — це історичний крок для України, що має глибокі наслідки в трьох основних напрямах: посилення боротьби проти агресії Росії на міжнародному рівні, розвиток внутрішньої системи правосуддя відповідно до міжнародних стандартів та виконання міжнародних зобов'язань перед Європейським Союзом. Цей процес також зміцнив статус України як держави, що активно підтримує принципи міжнародного права і справедливості.

Джерела

1. Римський статут Міжнародного кримінального суду, 1998.
2. Закон України № 3909-IX "Про ратифікацію Римського статуту Міжнародного кримінального суду та поправок до нього", 2024.
3. Конституція України із змінами 2019 року (стаття 124).
4. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, 2014 (стаття 8).
5. Офіційний сайт Міжнародного кримінального суду. https://www.icc-cpi.int
6. Міністерство юстиції України. Пояснювальна записка щодо ратифікації Римського статуту, 2024.
7. Human Rights Watch. Ukraine and the Rome Statute: The Path to Justice, 2024.
8. Amnesty International. Implications of Ukraine's Ratification of the Rome Statute, 2024.
9. Офіс Генерального прокурора України. Співпраця України з МКС: нові перспективи, 2024.

П. В. ЗАГОРОДНІЙ
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи П-9-23-Б1Пр(4.0д) Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого Міжрегіональної Академії Управління персоналом

В. І. ЧУЄНКО
канд. юрид. наук, доц., кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ КОНСУЛЬСЬКОГО ПРАВА

Вступ

У сучасних міжнародних відносинах важливу роль відіграють консульські відносини між державами, які забезпечують захист прав та інтересів громадян і юридичних осіб за кордоном. Консульське право є складовою частиною міжнародного публічного права і регламентує діяльність консульських установ, їхній статус, функції та привілеї.

Мета дослідження

Метою даної роботи є з'ясування сутності та змістуконсульського права, аналіз його основних принципів і джерел, а також розгляд функцій консульських установ у міжнародному праві.

Основна частина

Консульське право — це сукупність норм міжнародногопублічного та національного права, які регулюють статус, функції, привілеї та імунітети консульських установ і консульських посадових осіб.

Основним міжнародним документом, що регламентуєконсульські відносини, є Віденська конвенція про консульські зносини 1963 року. Згідно з нею, основнимифункціями консульських установ є:

- захист інтересів держави, яка направила консульськуустанову, та її громадян;
- сприяння розвитку торговельних, економічних, культурних і наукових зв'язків;
- видача віз, паспортів, реєстрація актів цивільного стану;
- надання допомоги громадянам, що перебувають у скрутному становищі.

Консульське право також передбачає привілеї та імунітети, які забезпечують належне виконання функцій консулів: недоторканність службових приміщень, архівів, офіційноїкореспонденції, обмежений імунітет особи консула тощо.

У внутрішньому законодавстві України основні положенняконсульського права містяться в Законі України "Про закордонні установи України", Положенні про консульську службу України, а також в актах МЗС України.

Висновки

Консульське право виступає важливим елементом системиміжнародного публічного права, що забезпечує юридичнеоформлення і функціонування консульських установ у світі. У межах сучасних глобалізаційних процесів його значеннялише зростає, адже мобільність громадян, зростанняміжнародної торгівлі, культурного обміну та співпрацідержав потребує чітких і ефективних правових механізмів.

Нормативне регулювання консульських зносин сприяєреалізації принципу поваги до суверенітету держав, принципу невтручання у внутрішні справи, а також-

забезпечує дипломатичний баланс між приймаючою та направляючою державами. Водночас, консульське право гарантує, що громадяни за кордоном не залишаються без правового захисту, а національні інтереси країни маютьсвоє представництво на належному рівні.

У практичному вимірі консульські установи виконують не лише формальні адміністративні функції, але й відіграютьгуманітарну та правозахисну роль, виступаючипосередниками між громадянином та іноземною державою. Україна, як учасниця Віденської конвенції 1963 року, сформувала власну систему консульської служби, яка працює в умовах складного міжнародного середовища, зокрема в контексті воєнного конфлікту та трудової міграції.

Таким чином, консульське право — це не лише набір норм, а інструмент реалізації національного суверенітету за межами державної території, механізм захисту громадян, а також важливий компонент правового забезпеченнязовнішньополітичної діяльності держави.

Джерела

1. Віденська конвенція про консульські зносини від 24 квітня 1963 року. *Офіц. вісник ООН.*
2. Закон України "Про закордонні установи України" від 07.07.1992 № 253/92-ВР. *Відомості ВерховноїРади України.*
3. Указ Президента України "Про Положення про консульську службу України" від 22.04.1998 № 405/98.
4. *Пилипенко І. І.* Міжнародне публічне право: навч. посіб. К.: Юрінком Інтер, 2020. 384 с.
5. *Костенко Н. М.* Консульське право: навч. посіб. Харків: Право, 2018. 216 с.
6. *Мицик Ю. Л., Шевченко А. О., Орзеховська В. В.* Міжнародне право: навч. посіб. К.: Знання, 2019. 312 с.
7. *Малишев А. О.* Міжнародні договори України у сферідипломатичних і консульських відносин. *Юридичний журнал.* 2021. № 3. С. 45–49.
8. *Дорошенко А. І.* Консульська діяльність у міжнародному праві: теорія і практика. *Науковізаписки Інституту законодавства.* 2020. № 2. С. 60–66.

Б. Ю. ПАВЛЮК

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи П-9-23-Б1Пр(4.0д)-1 Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого Міжрегіональної Академії Управління персоналом

В. І. ЧУЄНКО

канд. юрид. наук, доц., кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ГРОМАДЯНСТВО ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО ПРАВА

Вступ

Громадянство є ключовим правовим інститутом, який визначає правовий зв'язок між особою та державою. У міжнародному праві це поняття відіграє важливу роль

у врегулюванні міждержавних відносин, захисті прав людини та визначенні юрисдикції.

Опис досліджуваної проблеми

Проблема громадянства є однією з найважливіших у сучасному міжнародному праві. В умовах глобалізації, масової міграції та зростання кількості осіб без громадянства постає питання ефективного регулювання правового статусу громадян на міжнародному рівні. Відсутність єдиних підходів до визначення громадянства, а також практика позбавлення громадянства з політичних мотивів порушують основні права людини і створюють міжнародно-правові конфлікти.

Проблематика громадянства ускладнюється подвійним та множинним громадянством, відмовою держав визнавати певне громадянство, а також питанням захисту громадян за кордоном. Крім того, важливе значення має визначення громадянства у контексті правонаступництва держав, окупації територій та збройних конфліктів.

Врегулювання цих питань можливе лише на основі узгоджених міжнародних стандартів і співпраці між державами та міжнародними організаціями.

Мета дослідження

Метою даного дослідження є аналіз правової природи громадянства, виявлення його міжнародно-правового значення, а також дослідження механізмів регулювання пов'язаних з ним питань у міжнародному праві.

Результати дослідження

1. Правові основи: Громадянство регулюється національним законодавством держав, проте має суттєве міжнародно-правове значення. Основними міжнародними актами є Загальна декларація прав людини, Конвенція про скорочення випадків безгромадянства (1961), Конвенція про статус апатридів (1954) тощо.

2. Міжнародно-правовий статус: Громадянство впливає на можливість особи користуватись дипломатичним захистом, брати участь у виборах, в'їжджати та виїжджати з держави, отримувати соціальні та економічні гарантії.

3. Проблеми безгромадянства: У світі мільйони осіб не мають громадянства, що позбавляє їх базових прав. Міжнародне право прагне мінімізувати такі випадки через конвенційні механізми.

4. Дипломатичний захист: Лише громадяни можуть користуватися захистом своєї держави за кордоном відповідно до принципу ефективного громадянства.

Висновки

Громадянство є фундаментальним елементом міжнародно-правової системи, оскільки визначає юридичну належність особи до певної держави. Його значення у міжнародному праві полягає в забезпеченні захисту прав громадян, врегулюванні міждержавних спорів та зміцненні правового порядку. Подальший розвиток міжнародних стандартів у сфері громадянства сприятиме підвищенню рівня захисту прав людини та стабільності міжнародної системи.

Джерела

1. Universal Declaration of Human Rights, 1948.
2. Convention on the Reduction of Statelessness, 1961.
3. Convention relating to the Status of Stateless Persons, 1954.
4. *Brownlie I.* (2008). Principles of Public International Law.
5. *Shaw M. N.* (2017). International Law.
6. *Klabbers J.* (2013). An Introduction to International Law.
7. *Буроменський М. В.* Міжнародне право: навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2006.
8. *Лисовський В. І.* Міжнародне право. Київ: КДУ ім. Т. Г. Шевченка, 1995.

9. *Пронюк Н. В.* Сучасне міжнародне право. К.: КНТ, 2010.
10. Конституція України (ст. 25).
11. Закон України "Про громадянство України".

А. А. ПАРТЕКА
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи П-9-23-Б1Пр(4.0д)-1 Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого Міжрегіональної Академії Управління персоналом

В. І. ЧУЄНКО
канд. юрид. наук, доц., кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

МІЖНАРОДНИЙ СУД ООН ТА ПРАВА ЛЮДИНИ У ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТАХ

Постановка проблеми. Раніше міжнародне право прав людини застосовувалось здебільшого для захисту людей у мирний час, а міжнародне гуманітарне право під час війни. Але сучасна тенденція зі збільшенням збройних конфліктів привела до того, що суди все більше використовують у своїх рішеннях правила ведення збройних конфліктів, щоб вирішити чи було порушення прав людини.

Статут ООН у 1945 році після закінчення Другої світової війни заборонив ведення війни між державами, але відтоді склалася негативна тенденція зі збільшенням збройних конфліктів, які забирають все більше життів серед мирного населення. Також з часом змінилась і природа конфліктів. Якщо у минулому сторіччі це були здебільшого конфлікти між державами, то у сучасному світі все більше внутрішньодержавних конфліктів з втручанням іноземних збройних сил, терористичних організацій та інших збройних сил.

Мета дослідження. Дослідити роль Міжнародного Суду ООН у захисті прав людини під час збройних конфліктів, проаналізувати взаємодію міжнародного гуманітарного права та міжнародного права прав людини, а також охарактеризувати юридичні аспекти справи "Україна проти Російської Федерації" у контексті порушень прав людини та міжнародного права.

Виклад основного матеріалу. У своїх консультативних рішеннях "Законність загрози або використання ядерної зброї" (Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons) [1, с. 17] та "Правові наслідки будівництва стіни на окупованій палестинській території" (Legal Consequences of the Construction of a Wall in the Occupied Palestinian Territory) [2, с. 46], а також у рішенні по справі "Збройна діяльність на території Конго" (Armed Activities on the Territory of the Congo) [3, с. 116] Міжнародний суд ООН використовував не тільки міжнародне гуманітарне право, а й міжнародне право прав людини. Загалом, Суд вважає, що захист, передбачений конвенціями з прав людини, не припиняється у разі збройного конфлікту. Що стосується взаємозв'язку між міжнародним гуманітарним правом та правом прав людини, то є три можливі ситуації: деякі права можуть бути виключно питаннями міжнародного

гуманітарного права; інші можуть бути виключно питаннями права людини; ще інші можуть бути питаннями обох цих галузей міжнародного права. Для того, щоб винести своє рішення, Суд бере до уваги обидві галузі міжнародного права, а саме право прав людини та, як lex specialis, міжнародне гуманітарне право. Нещодавно це було підтверджено також Комітетом з прав людини у Загальному Коментарі № 36 до статті 6 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права [4, с. 1].

В наслідок агресії РФ проти України було порушено значна кількість імперативних норм міжнародного права, серед яких принципи, недоторканості кордонів, суверенітету, невтручання у внутрішні справи країни, порушено норми Меморандуму про гарантії безпеки, порушено норми угоди про статус і умови перебування Чорноморського флоту на території нашої країни, порушення принципу незастосування сили і погрози силою та інші. Також є грубі та серйозні порушення РФ зобов'язань erga omnes в сфері прав людини, такі як право на життя, право на справедливий судовий розгляд, свобода вираження думок, самовизначеності народів т інші. Серед інших зобов'язань — порушення РФ численних конвенцій.

16 січня 2017 року Україна подала позов до Міжнародного Суду ООН проти Російської Федерації щодо порушення Російською Федерацією Конвенції про боротьбу з фінансуванням тероризму 1999 р. та Конвенції про ліквідацію всіх форм расової дискримінації 1965 р.

Щодо фінансування тероризму, РФ надає зброю та допомогу збройним угрупуванням на території Донбасу, які знаходяться під ефективним контролем РФ, які вчинили трагічні акти тероризму, з яких можна виділити найсерйозніші: збиття малайзійського боїнгу MH17, вибух під час мирного зібрання у місті Харкові, обстріли жилих районів, також знищення автобусу під Волновахою. Своїми діями на території Криму, РФ як держава-окупант, відповідальна за дискримінацію українських та кримськотатарських громад, проводячи незаконний референдум, залякування, хвилі вбивств, незаконних затримань та інших видів порушення прав людини. Такі дії були засуджені Генеральною Асамблеєю ООН.

На даний момент Суд відхилив всі заперечення Російської Федерації щодо юрисдикції Суду. У рішенні від 8 листопада 2019 року Міжнародний Суд ООН заявив, що він має юрисдикцію на підставі пункту 1 статті 24 Міжнародної конвенції про боротьбу з фінансуванням тероризму для розгляду заяв, поданих Україною відповідно до цієї Конвенції, а також на підставі статті 22 Міжнародної конвенції про ліквідацію всіх форм расової дискримінації він має юрисдикцію розглядати претензії, подані Україною відповідно до цієї Конвенції, та що заява стосовно цих вимог є прийнятною [5, с. 53].

Висновки. Отже, на підставі викладеного, вважаємо, що можна стверджувати, що у сьогоднішніх реаліях між міжнародним гуманітарним правом та міжнародним правом прав людини існує певна взаємодія. Головна проблема це визначити: коли права можуть бути виключно питаннями міжнародного гуманітарного права; коли права можуть бути виключно питаннями права людини; а також коли права можуть бути питаннями обох цих галузей міжнародного права. Щодо рішення Суду у справі Україна проти Росії, то це стане світовий прецедент у подібних ситуаціях, які відбуваються під час збройних конфліктів з порушеннями прав людини.

Джерела

1. Legality of the Threat or Use of Nuclear Weapons, Advisory Opinion, of 8 July 1996 ICJ. URL: https://www.icj-cij.org/public/files/case-related/95/095-19960708-ADV-01-00-EN.pdf.

Законність загрози або використання ядерної зброї, консультативний висновок Міжнародного суду від 8 липня 1996 р. URL: https://www.icj-cij.org/public/files/case-related/95/095-19960708-ADV-01-00-EN.pdf.
2. The Legal Consequences of the Construction of a Wall in the Occupied Palestinian Territory International Court of Justice, 9 July 2004. URL: https://www.icj-cij.org/public/files/case-related/131/131-20040709-ADV-01-00-EN.pdf.
Правові наслідки будівництва стіни на окупованій палестинській території Міжнародний суд ООН, 9 липня 2004 р. URL: https://www.icj-cij.org/public/files/case-related/131/131-20040709-ADV-01-00-EN.pdf.
3. Case Concerning Armed Activity on the Territory of the Congo (Democratic Republic of the Congo v Uganda), ICJ Judgment of 19 December 2005. URL: https://www.icj-cij.org/public/files/case-related/116/116-20051219-JUD-01-00-EN.pdf.
Справа щодо збройної діяльності на території Конго (Демократична Республіка Конго проти Уганди), рішення Міжнародного суду від 19 грудня 2005 р. URL: https://www.icj-cij.org/public/files/case-related/116/116-20051219-JUD-01-00-EN.pdf.
4. Human Rights Committee General comment No. 36 (2018) on article 6 of the International Covenant on Civil and Political Rights, on the right to life, Advance unedited version CCPR/C/GC/36, 30 October 2018. URL: https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CCPR/Shared%20Documents/1_Global/CCPR_C_GC_36_8785_E.pdf.
Комітет з прав людини. Зауваження загального порядку № 36 (2018) щодо статті 6 Міжнародного пакту про громадянські та політичні права щодо права на життя, попередня невідредагована версія CCPR/C/GC/36, 30 жовтня 2018 р. URL: https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CCPR/Shared%20Documents/1_Global/CCPR_C_GC_36_8785_E.pdf.
5. Application of the International Convention for the Suppression of the Financing of Terrorism and of the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination (Ukraine v. Russian Federation), Preliminary Objections, Judgment, I.C.J. Reports 2019. URL: https://www.icj-cij.org/public/files/case-related/166/166-20191108-JUD-01-00-EN.pdf.
Застосування Міжнародної конвенції про боротьбу з фінансуванням тероризму та Міжнародної конвенції про ліквідацію всіх форм расової дискримінації (Україна проти Російської Федерації), попередні заперечення, рішення, I.C.J. Звіти 2019. URL: https://www.icj-cij.org/public/files/case-related/166/166-20191108-JUD-01-00-EN.pdf.

І. В. ПАСІЧНИК
студент факультету право,
Навчально-науковий інститут права імені князя Володимира Великого
МАУП, м. Київ

РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

Національна правова система є фундаментальним елементом державного устрою, що визначає характер взаємовідносин між суб'єктами права та виступає регулятором суспільних відносин. Л. А. Луць слушно зазначає, що "сучасна компаративістика розрізняє широке і вузьке розуміння правової системи. У широкому розумінні — це сукупність національних правових систем, які об'єднує спільність походження джерел права, основних правових понять, методів та способів розвитку. У вузькому — на-

ціональна правова система" [1, с. 9]. Саме національна правова система відображає правову ідентичність держави та виступає чинником формування правосвідомості громадян.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграційних процесів особливої актуальності набуває дослідження ролі національної правової системи у формуванні та розвитку суспільства. Як зазначає М. І. Козюбра, "національна правова система — це своєрідна "внутрішня правова карта" конкретної країни, що відображає її соціально-економічні, політичні, культурні, правові та інші особливості. Вона є явищем унікальним, неповторним або ж, висловлюючись категоріями діалектики, — одиничним" [2, с. 317]. Це визначення підкреслює унікальність кожної національної правової системи, що формується під впливом історичних, культурних та соціально-економічних факторів.

Роль національної правової системи у формуванні сучасного суспільства проявляється через декілька ключових аспектів. По-перше, вона виступає нормативною основою суспільного життя, встановлюючи правила поведінки та механізми їх забезпечення. По-друге, національна правова система забезпечує захист прав і свобод людини, створюючи механізми їх реалізації та відновлення у разі порушення. По-третє, вона сприяє формуванню правової культури та правосвідомості громадян, що є необхідною умовою розвитку правової держави.

Особливу роль у формуванні сучасного суспільства відіграють принципи, на яких ґрунтується національна правова система. Серед них можна виділити принципи верховенства права, законності, рівності, справедливості, гуманізму та демократизму. Ці принципи не лише визначають характер правових норм, але й формують ціннісні орієнтири суспільства, впливаючи на світогляд громадян та їхнє ставлення до права.

У контексті глобалізаційних процесів національна правова система зазнає суттєвих трансформацій. З одного боку, відбувається уніфікація правових норм, гармонізація законодавства відповідно до міжнародних стандартів. З іншого боку, зберігаються національні особливості правової системи, що відображають специфіку історичного розвитку, культурні традиції та ментальність народу.

Важливим аспектом ролі національної правової системи у формуванні сучасного суспільства є її вплив на економічні процеси. Правова система визначає правила економічної діяльності, забезпечує захист права власності, регулює договірні відносини, встановлює відповідальність за порушення економічного законодавства. Від ефективності правового регулювання економічних відносин залежить рівень економічного розвитку суспільства, інвестиційна привабливість держави, добробут громадян.

Соціальна функція національної правової системи реалізується через забезпечення соціальної справедливості, захисту прав вразливих верств населення, регулювання трудових відносин, соціального забезпечення. Як зазначає Ю. О. Тихомиров, "право існує, формується і функціонує у вигляді правової системи" [3, с. 7]. Правова система всюдисуща, вона постійно змінюється, однак при цьому існують певні постійні, довго існуючі елементи — принципи системи, які надають їй необхідної форми й визначеності в цілому. Правова система встановлює механізми соціального захисту, забезпечує рівність можливостей, сприяє подоланню соціальної нерівності та дискримінації.

Політична роль національної правової системи полягає у регулюванні політичних процесів, забезпеченні функціонування демократичних інститутів, визначенні правового статусу політичних суб'єктів. Як зазначає М. Г. Хаустова, "сьогодні можна констатувати, що правова система України в основному структурно впорядкована за допомогою джерел (форм) права та інших юридичних засобів, притаманних континентально-європейському праву, які забезпечують досягнення належного правопорядку як умови вільної і стійкої взаємодії суб'єктів національного права" [4, с. 104].

Правова система встановлює процедури формування та функціонування органів державної влади, забезпечує реалізацію політичних прав громадян, регулює діяльність політичних партій та громадських організацій.

У культурній сфері національна правова система сприяє збереженню та розвитку національної культури, захисту культурної спадщини, забезпеченню свободи творчості та доступу до культурних цінностей. Правова система регулює відносини у сфері освіти, науки, мистецтва, формуючи правові механізми реалізації культурних прав громадян.

Ефективність впливу національної правової системи на формування сучасного суспільства залежить від її здатності адаптуватися до змін, відповідати потребам суспільного розвитку, забезпечувати баланс між стабільністю та динамізмом правового регулювання. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність національної правової системи адекватно реагувати на виклики глобалізації, інформатизації, технологічного розвитку.

Таким чином, національна правова система відіграє визначальну роль у формуванні сучасного суспільства, виступаючи регулятором суспільних відносин, механізмом забезпечення прав і свобод людини, чинником формування правової культури та правосвідомості громадян. Від ефективності функціонування національної правової системи залежить рівень розвитку суспільства, його здатність відповідати на виклики сучасності та забезпечувати сталий розвиток.

Джерела

1. *Луць Л. А.* Сучасні правові системи світу: навч. посіб. Львів: юридичний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка, 2003. 256 с.
2. *Козюбра М. І., Погребняк С. П., Цельєв О. В., Матвєєва Ю. І.* Загальна теорія права: підручник / за заг. ред. М. І. Козюбри. Київ: Ваіте, 2015. 392 с.
3. Теорія держави та права: навч. посіб. / [Є. В. Білозьоров, В. П. Власенко, О. Б. Горова та ін.]; за заг. ред. С. Д. Гусарєва, О. Д. Тихомирова. Київ: НАВС, Освіта України, 2017. 320 с.
4. *Хаустова М. Г.* Національна правова система за умов розбудови правової демократичної державності в Україні: монографія. Харків: Право, 2008. 160 с. ISBN 978-966-458-044-8

О. В. ДАНЬКО

магістрант Хмельницького інституту імені Блаженнішего Володимира, Митрополита Київської і всієї України ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

СУТНІСТЬ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ ПРАВ І СВОБОД ГРОМАДЯН

Правоохоронна діяльність полягає у забезпеченні реалізації прав і свобод громадян. Її зміст та особливості визначаються характером цієї діяльності, а також об'єктивними потребами суспільства і держави. Деякі дослідники, розглядають правоохоронну діяльність держави, як охорону закону та забезпечення громадської безпеки. Захист законності від порушень має бути однією з основних функцій правоохоронної

діяльності. При цьому концепція громадської безпеки розробляється з урахуванням принципів інтеграції та балансу життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави, а також взаємної відповідальності всіх цих суб'єктів за стан безпеки [2, с. 11].

Одним із показників участі держави в забезпеченні прав людини є інститути влади, практика діяльності публічних органів та їх відповідність міжнародним стандартам прав людини. Важливу роль у цьому контексті відіграє функціонування правоохоронних органів, які відповідають за захист прав, свобод та законних інтересів громадян України під час виконання своїх обов'язків. Питання прав, свобод та законних інтересів громадян є невід'ємною частиною загальної проблематики прав і свобод людини [3, с. 8].

Кожна галузь людської діяльності має свої досягнення, які можна вважати найважливішими здобутками цивілізації. Серед них демократія та права людини займають особливе місце. Вони не лише є основними поняттями в державознавстві, політичних науках та юриспруденції, а й формують світогляд, від якого залежить структура держави та інститутів громадянського суспільства. Серед актуальних проблем розвитку суспільства сьогодні, безумовно, виділяється питання безпеки особи. Визнання та забезпечення прав людини і громадянина є найважливішим завданням для нашої держави. Неможливо побудувати правову державу без створення належних умов і гарантій для розвитку особистості.

Дослідження проблем забезпечення прав і свобод у правоохоронній діяльності охоплює не лише аналіз її сутності, змісту та природи, але й вимагає переосмислення у зв'язку зі зміною пріоритетів у розвитку суспільства. Це підкреслює важливість вивчення ролі правоохоронних органів у забезпеченні, гарантуванні та захисті прав і свобод людини, які на конституційному рівні визнані вищою соціальною цінністю [1, с. 22–28].

Забезпечення прав і свобод людини, а також їх гарантії, формують гуманістичний аспект розвитку Української держави та громадянського суспільства. Це визначає як потенційні, так і реальні перспективи їх подальшого розвитку на шляху народоправства.

Варто зазначити, що категорія "права людини" є складним і багатогранним явищем, яке тісно пов'язане з виникненням правових норм, що визначають ці права [4, с. 32].

Концепція прав людини як окремої категорії виникла в епоху Просвіти. Тоді з'явилася ідея, що природа наділяє кожну людину певними невід'ємними основними правами, які можуть бути протиставлені владі, але водночас повинні бути захищені нею. З того часу права людини вважаються природними базовими умовами для гідного існування людини.

Політика, орієнтована на інтереси людей, що живуть у суспільстві, реалізується через певні принципи, які втілюють гуманістичні цінності у взаєминах між індивідом, суспільством і державою. Однією з конкретизацій гуманістичних уявлень у політичному контексті є права людини. Вони представляють собою принципи та норми, що регулюють взаємини між людьми і державою, забезпечуючи індивіду можливість отримувати певні блага [2, с. 151–154].

Категорія "права людини" виникає з основоположної категорії "право". Різні наукові джерела трактують "право" як систему регулювання суспільних відносин, що визначається природою людини і суспільства. Це система, яка відображає свободу особистості і має такі характеристики, як нормативність, формальна визначеність у офіційних джерелах та можливість державного примусу. Право є мірою свободи, що полягає в узгодженні індивідуальної свободи з свободою інших членів суспільства,

дотримуючись принципу рівності. Таким чином, право слугує як засобом забезпечення свободи, так і важливим інструментом для її реалізації [5, с. 32–38].

Водночас "права громадянина" мають наступні ознаки: знаходяться під захистом держави, громадянином якої є особа; мають нормативно-правовий характер; належать лише громадянину певної держави; надаються і гарантуються державою; засновуються на системі принципів національного і міжнародного права; задовольняють політичні, економічні та соціальні інтереси; залежать від політики держави та розвитку держави; окрім економічних та соціальних інтересів, задовольняють політичні потреби; мають правову основу; гарантуються державою [1, с. 21–23].

Цікавим є визначення механізму правового забезпечення прав і свобод у різних сферах права. Забезпечення прав і свобод людини полягає у створенні умов для їх реалізації. Це передбачає три основні елементи державної діяльності: сприяння реалізації прав і свобод людини; охорона цих прав і свобод; а також захист прав і свобод, що включає відновлення законного стану та притягнення порушників до відповідальності [5, с. 46].

Однією з найшвидших і найдоступніших форм захисту прав громадян є адміністративно-правова форма. Її суть полягає в застосуванні заходів адміністративного примусу, які спрямовані на відновлення, визнання прав та припинення порушень прав громадян, що здійснюються органами публічної влади за заявами громадян або за ініціативою компетентних органів. У сучасній демократичній правовій державі особливе значення має плюралістичний підхід до захисту прав громадян, який передбачає рівну функціональність та ефективність усіх форм і способів захисту прав і свобод людини. Це також забезпечує свободу громадян у виборі та застосуванні форм захисту своїх прав.

На сучасному етапі розвитку української державності правоохоронна діяльність стикається з новими викликами та завданнями, які потребують вирішення з акцентом на важливість людини (громади), а не лише держави, а також з урахуванням потреб суспільства. Найважливіші завдання, що стоять перед більшістю правоохоронних органів і спрямовані на захист прав і свобод людини та громадянина, підкреслюють необхідність виокремлення цього основоположного принципу. Він має стати основою для розуміння сутності та змісту завдань правоохоронної діяльності. Державна правоохоронна діяльність виконує охоронну функцію права, оскільки право захищає суспільні відносини, створюючи юридичні підстави для функціонування правоохоронної системи. Ці положення відображені в тексті Конституції та законів України, а також у законодавствах інших європейських країн [2, с. 21–25].

У правоохоронній діяльності застосовуються різноманітні організаційні, технічні, виховні та інші засоби, серед яких особливе місце займають правові інструменти. Це включає правові методи боротьби з правопорушеннями та розширене впровадження суспільних (сервісних) послуг у сфері захисту прав, свобод і законних інтересів громадян України [1, с. 46].

Таким чином, правоохоронна діяльність є законною, регламентованою законодавством діяльністю, що здійснюється спеціально уповноваженими органами з метою захисту прав, свобод і законних інтересів особи та громадянина. Це досягається шляхом застосування юридичних заходів впливу з дотриманням встановленого законом порядку.

Джерела

1. *Боняк В.* Органи охорони правопорядку України в сучасному вимірі: конституційно-правовий аспект: монографія. Дніпропетровськ: Ліра, 2015. 372 с.

2. Забезпечення прав людини правоохоронними органами / С. В. Пєтков, І. В. Іванов, Ю. В. Делея; за заг.ред. С. В. Пєткова. К.,КНТ, 2022, 241 с.
3. *Кобзар О. Ф.* Правоохоронна діяльність: теоретико-правовий аналіз. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 3. С. 7–14.
4. *Колесник Я. В.* Принципи реалізації правоохоронної функції держави органами Національної поліції України: монографія. Видавничий дім "Гельветика". 2021. 190 с.
5. Права людини та їх захист у сучасних реаліях: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. В. Ломжець, Ю. А. Бойко, К. О. Дубова та ін.; Нац. ун-т кораблебудув. ім. адмірала Макарова; за ред. Юлія Вікторівна Ломжець. Миколаїв : НУК, 2020. 207 с.

R. Yu. IVANOVA
Ph.D. in Law, Associate Professor
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
Khmelnytskyi, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8257-4486

THE ROLE OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS IN TRANSFORMING NATIONAL LEGAL SYSTEMS: THE CASE OF UKRAINE

In the 21st century, international organizations have started to shift from being mere observers to active participants in domestic legal system development. This is particularly important in transitional democracies and post-conflict countries where the legal framework must quickly adapt to the requirements of governance, justice, and human rights. This is the case with Ukraine. In combination with war, corruption, and fundamental reform, the country has opened its legal and political systems to profound and sustained cooperation with international actors.

As for today, Ukraine's legal system is changing undergoing transformation due to its obligations within different international systems. The country is simultaneously juggles the EU–Ukraine Association Agreement alongside the stipulations set by international financial institutions like the IMF and World Bank, as well as the soft law guidance from the Council of Europe and UN entities. These actors do not impose laws upon Ukraine, but rather provide frameworks, criteria, and tools that determine the incentives and standards that shape legal practices and legislative decisions.

A notable case is that of aligning Ukrainian law with European Union (EU) norms in the issues of anticorruption, public environmental supervision, and public procurement. These reforms are more than just superficial changes—cosmetic changes do not exist in this context. The changes require the adoption of directives alone, meticulous compliance procedures, public administrative transformation, and institutional framework overhaul. The Venice Commission has provided a large number of legal opinions regarding the Ukrainian Constitutional and judicial reforms, which have had an active role in shaping some legislative provisions and court jurisprudence.

It is important to emphasize that the International Monetary Fund (IMF) is primarily thought to be a financial organization, yet its lending programs come with fiscal transpar-

ency, banking supervision, governance, and independence of the regulatory bodies criterion that essentially demand legal compliance. The Bank of the World also stipulates as preconditions legal investment safeguards in procurement, social protection, and affirmative action for women's rights. These requirements serve the purpose of integrating domestic law with international standards through binding program documents and international benchmarks.

The United Nations system assists on a different, but still equally important, matter. The UN Human Rights Monitoring Mission in Ukraine (HRMMU) has chronicled abuses and suggested legal reforms, as well as Assisted in the capacity-building of prosecutors and courts. The UN Development Programme (UNDP) worked to help local governments draft laws that were comprehensive and fostered inclusivity as well as transparency, and implemented participatory governance models. These actors ensure that legal changes, even in the context of a war, are compliant with international human rights instruments.

These external actions pose very complicated legal problems. When international organizations are national law co-drafters, what happens to state sovereignty? How can legal order be achieved with numerous external players engaging at various levels across different sectors at the same time? How can Ukraine claim ownership and sustainability of reform processes when innovation stems from external funding, making it inherently unsustainable? These are not only normative questions; they touch upon issues of program and policy execution, legitimacy, and normative sustainability.

Nonetheless, Ukraine's legal evolution showcases an international principle: international organizations do not substitute for domestic legislators — they assist and enable them. Through provisions of models, monitoring, incentives, and support, they act as legal designers and custodians of reform. The most prominent impacts are in the creation of independent institutions: the anti-corruption courts, the e-declaration entities, the units for financial monitoring, and the public procurement entities emerged from international technical and legal cooperation.

As Ukraine continues to seek full membership in the European Union, the alignment between Ukraine's legal framework and those of European countries will be more pronounced. Relations of pre-accession assistance, sectoral integration, as well as legal approximation will reach the domain of competition law, labor relations, energy law, and digital governance. This not only presents prospects for modernization, but also imposes deeper doctrinal, procedural, and institutional ones.

In conclusion, international organizations have evolved into strategic partners for nation-states; they do not operate merely as sponsors or consultants. Ukraine serves as an example of a country where international legal attention can reshape its identity. His legal post-war and post-reform future does not only rely on the laws enacted through the Verkhovna Rada, but also questions Ukraine's capacity to adopt and espouse international legal standards and principles.

References

1. United Nations. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. 2006.
2. Council of Europe. European Commission for Democracy through Law (Venice Commission). Opinions and Reports. 2020–2024.
3. European Union. Association Agreement between the European Union and Ukraine. Official Journal of the EU, L161, 2014.
4. International Monetary Fund. Ukraine: Requests for Disbursement under the Rapid Financing Instrument. *IMF Country Report*. No. 23/118, 2023.

5. World Bank. Inclusive Recovery and Resilience Strategy for Ukraine. Washington, D.C.: World Bank, 2023.
6. United Nations Development Programme. Strengthening Democratic Governance and Rule of Law in Ukraine. UNDP Ukraine, 2023.

К. С. МЕДУНИЦЯ
здобувач вищої освіти

О. О. БОНДАРЕНКО
канд. екон. наук, доц., доцент кафедри загальноінженерних дисциплін та обладнання,
orcid ID: 0000-0002-0387-3486
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського Криворізького національного університету,
м. Кривий Ріг, Україна

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СВОБОДИ СЛОВА В ІНТЕРНЕТІ

Свобода слова в Інтернеті є фундаментальним правом людини, що має вирішальне значення для функціонування сучасного демократичного суспільства. Вона забезпечує можливість громадянам отримувати, поширювати та обговорювати інформацію, брати участь у суспільно-політичних процесах, вільно висловлювати свої погляди і здійснювати громадський контроль над владою. Особливо важливою свобода вираження поглядів є у цифрову епоху, коли основна частина комунікації, обміну інформацією та суспільної дискусії відбувається саме в Інтернеті. Водночас забезпечення цієї свободи стикається зі значними правовими викликами, зумовленими глобалізацією, розвитком інформаційних технологій, транснаціональним характером онлайн-платформ та гібридними загрозами, включно з інформаційними війнами й кіберзлочинністю.

Правові основи свободи вираження поглядів в Україні визначені Конституцією України, зокрема статтею 15, яка проголошує, що цензура заборонена, і статтею 34, яка гарантує право на свободу думки і слова, а також на вільне збирання, зберігання, використання і поширення інформації [4]. Однак ці права не є абсолютними: відповідно до Конституції, вони можуть бути обмежені в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності, громадського порядку, з метою запобігання заворушенням або злочинам, для охорони здоров'я населення, захисту репутації або прав інших людей, запобігання розголошенню конфіденційної інформації або підтримання авторитету й неупередженості правосуддя [4]. Саме ці положення використовуються законодавцем та урядом України для регламентації діяльності в онлайн-просторі.

Останніми роками в Україні спостерігається тенденція до посилення державного контролю над цифровим середовищем, особливо після початку широкомасштабної агресії Російської Федерації у 2022 році. З міркувань національної безпеки держава здійснила блокування низки російських вебресурсів, соціальних мереж, поштових сервісів і файлообмінників. Такі дії були аргументовані необхідністю протидії дезін-

формації, кібератакам і впливу ворожих спецслужб [1]. Як зазначає А. Шилюк, українські кейси блокувань іноземних сайтів демонструють прагнення держави захистити інформаційний простір, однак водночас викликають питання щодо дотримання міжнародних стандартів у сфері свободи вираження [1].

У цьому контексті надзвичайно важливою є практика Європейського суду з прав людини, яка встановлює три ключові критерії допустимості обмежень свободи слова: наявність законної підстави (обмеження має бути передбачене законом), легітимна мета (захист національної безпеки, громадського порядку, тощо) і необхідність у демократичному суспільстві (обмеження має бути пропорційним і виправданим) [1]. Недотримання цих критеріїв може призводити до порушення права на свободу вираження, гарантованого статтею 10 Європейської конвенції з прав людини.

Згідно зі звітом Freedom House "Ukraine: Freedom on the Net 2024", Україна зберігає статус "частково вільного Інтернету", однак експерти зазначають численні проблеми у сфері прозорості державних обмежень [2]. Зокрема, відзначаються випадки блокування вебсайтів без чіткої юридичної процедури або без належного судового розгляду, а також тимчасове припинення діяльності медіа на підставі рішень органів виконавчої влади в межах воєнного стану [2]. Це породжує ризики порушення принципів правової визначеності, правової визначеності та передбачуваності для користувачів Інтернету.

У відповідь на нові виклики, українське законодавство активно реформується. Проєкт Закону України № 11115 "Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання діяльності платформ спільного доступу" є одним із кроків до адаптації національної правової системи до європейських стандартів [3].

Законопроєкт передбачає нові зобов'язання онлайн-платформ: створення механізмів оперативного реагування на незаконний контент, розробку прозорих правил користування сервісами, звітність перед державними органами, а також встановлення чітких процедур співпраці з правоохоронними структурами [3]. Хоча ці норми мають на меті посилення інформаційної безпеки та захист прав користувачів, експерти наголошують на ризиках надмірного регулювання й необґрунтованих обмежень свободи слова, особливо в умовах недосконалих судових процедур і слабкої незалежності регуляторів.

Ці побоювання підтверджуються аналізом Центру демократії та верховенства права (CEDem), який підкреслює необхідність забезпечення незалежності регуляторних органів, прозорості механізмів контролю та наявності ефективних процедур оскарження рішень щодо блокування чи обмеження контенту [5]. Аналітики наголошують на важливості імплементації принципів правової визначеності, пропорційності й мінімізації втручання держави в свободу слова. Зокрема, рекомендується передбачити чіткі критерії втручання, запровадити судовий контроль над рішеннями про блокування контенту, а також гарантувати відкритість процесуальних процедур і можливість ефективного захисту цифрових прав громадян [5].

Крім того, важливо враховувати роль міжнародних стандартів і рекомендацій Ради Європи, яка в своїх документах постійно наголошує на необхідності дотримання принципу "due process" (належної правової процедури) при обмеженні доступу до онлайн-контенту [3]. Це включає право користувача бути повідомленим про обмеження, право на ефективне оскарження рішення та незалежний нагляд за діяльністю державних органів і платформ.

Таким чином, правові аспекти забезпечення свободи слова в Інтернеті в Україні перебувають на перетині національних безпекових інтересів, правових гарантій громадян і міжнародних зобов'язань. Вирішення цих питань потребує системного підхо-

ду, який включає: перегляд чинного законодавства з урахуванням стандартів ЄСПЛ і Ради Європи; створення прозорих процедур блокування та видалення контенту; забезпечення незалежного судового контролю й механізмів оскарження; посилення незалежності регуляторних органів; просування цифрової грамотності серед громадян. Удосконалення правової бази відповідно до європейських принципів верховенства права сприятиме захисту прав людини в цифровому середовищі, збереженню демократичних свобод і зміцненню інформаційної безпеки України.

Джерела

1. *Шилюк А.* Правове регулювання свободи слова в мережі інтернет в контексті глобалізаційних процесів [Електронний ресурс]. *Вісник Одеського національного університету*. 2020. Т. 25, Вип. 1(36). С. 45–52. URL: https://www.constjournal.com/pub/1-2020/pravove-rehuliuvannia-svobody-slova-merezhi-internet-kontekst-hlobalizatsiinykh/?utm_source=chatgpt.com.
2. Freedom House. Ukraine: Freedom on the Net 2024 Country Report [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-net/2024?utm_source=chatgpt.com.
3. Council of Europe. Regulation of Online Platforms in Ukraine: New Draft Law [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/freedom-expression/-/regulation-of-online-platforms-in-ukraine-new-draft-law?utm_source=chatgpt.com.
4. *Вашченко О.* Свобода вираження поглядів в Інтернеті: pro et contra [Електронний ресурс]. *Юридична Україна*. 2021. № 5. С. 35–41. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Vashchenko7.pdf.
5. Центр демократії та верховенства права. Свобода інтернету в Україні: виклики, тенденції, перспективи [Електронний ресурс]. Київ : CEDem, 2023. 28 с. URL:https://cedem.org.ua/analytics/svoboda-internetu-v-ukrayini/.

В. Ю. ТОМАШЕВСЬКА

студентка ІІ курсу спеціальності "Правоохоронна діяльність",
Хмельницький інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Хмельницький, Україна

А. Ю. СТАДНІЧУК

студентка ІІ курсу спеціальності "Правоохоронна діяльність",
Хмельницький інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВОЇ ПРОТИДІЇ ДИВЕРСІЯМ ТА ШПИГУНСТВУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Визначаючи актуальність даної теми, особливо з 24 лютого 2022 року, після повномасштабного вторгнення росії в Україну, варто зазначити, що диверсія і шпигунство, зумовлене зростаючими загрозами національній безпеці України, зокрема в умовах воєнного стану, коли ризики здійснення диверсійної та шпигунської діяльності з боку ворожих сторін, суттєво зростають. Ефективна кримінально-правова протидія таким злочинам є невід'ємним елементом забезпечення державної безпеки та обороноздатності країни.

Відповідно до чинного законодавства України воєнний стан — це особливий правовий режим, який встановлюється в Україні або на окремих її територіях у разі загрози збройного вторгнення чи нападу, загрози незалежності Української держави та її територіальній цілісності [1].

Що ж, розглянемо особливості протидії та кримінально-правову характеристику диверсії. Відповідно до ч. 1 ст. 113 Кримінального кодексу України диверсія — це вчинення злочину з метою ослаблення держави вибухами, підпалами або іншими діями, спрямовані на масове знищення людей, заподіяння тілесних ушкоджень чи іншої шкоди їхньому здоров'ю, на зруйнування або пошкодження обТєктів, які мають важливе народногосподарське чи оборонне значення, а також вчинення з тією самою метою дій, спрямованих на радіоактивне забруднення, масове отруєння, поширення епідемій, епізоотій чи епіфітотій карається позбавленням волі на строк від десяти до п'ятнадцяти років з конфіскацією майна або без такої [2].

Які ж особливості кримінально-правової протидії диверсії в умовах воєнного стану?

1. Посилення кримінальної відповідальності: У березні 2022 року Верховна Рада України внесла зміни до Кримінального кодексу України, зокрема до статті 113, яка передбачає відповідальність за диверсію. Доповненням стала ч. 2 цієї ж статті, що встановлює суворіше покарання за вчинення диверсії в умовах воєнного стану або в період збройного конфлікту (покарання зазначено вище) [2].

2. Спрощення процедур розслідування: воєнний стан ускладнює стандартні процедури досудового розслідування, особливо в районах бойових дій або на окупованих територіях. Для забезпечення ефективності кримінального провадження в таких умовах необхідно вдосконалювати процедури збирання доказів, зміцнювати механізми захисту прав потерпілих та забезпечувати дієвий судовий розгляд [3].

3. Адаптація законодавства до нових викликів: Збройна агресія виявила певні прогалини в чинному кримінальному законодавстві, зокрема щодо відповідальності за колабораційну діяльність, шпигунство, диверсію та інші правопорушення, пов'язані з воєнним станом. Це й зумовило необхідність внесення змін, які враховують специфіку воєнного часу та забезпечують адекватне реагування на нові загрози.

Кримінально-правова протидія диверсіям у воєнний час зосереджена на швидкому реагуванні правоохоронних органів, вдосконаленні законодавчих норм і підвищенні відповідальності за вчинення таких злочинів. Особливе значення має превентивна діяльність, зокрема посилення контррозвідувальних заходів та охорони критично важливих об'єктів, проте це стосується не лише диверсії, а й шпигунства.

Відповідно до ст. 114 КК України, шпигунство, передбачає збирання або передання іноземним державам чи їхнім представникам відомостей, що становлять державну таємницю, або надання допомоги у веденні розвідувальної діяльності проти України [2].

У воєнний час змінюються підходи до кваліфікації діянь. Дії, які раніше могли підпадати під статті про терористичну діяльність або державну зраду, можуть отримувати додаткову кваліфікацію, як шпигунство або диверсія, що передбачає застосування жорсткіших заходів кримінально-правового впливу.

Попри посилення кримінальної відповідальності, правоохоронні органи стикаються з низкою викликів у боротьбі з ворожими агентурними мережами. Однією з головних проблем є ідентифікація підозрюваних осіб, оскільки сучасні методи розвідувальної та диверсійної діяльності передбачають використання технологій, що дозволяють агентам залишатися анонімними. Шпигунство дедалі частіше реалізується через кіберпростір: розвідники можуть отримувати доступ до критично важливої інформації без фізичного проникнення на об'єкт [4].

Ще однією проблемою є інфільтрація агентів у державні структури, що створює ризик витоку секретних даних та саботажу зсередини. Виявлення таких осіб потребує вдосконалення механізмів перевірки державних службовців та запровадження додаткових заходів безпеки, зокрема, обов'язкової перевірки на поліграфі для осіб, які мають доступ до державної таємниці.

Ефективна протидія шпигунству вимагає комплексного підходу, що включає як нормативні зміни, так і оперативні заходи. Основними напрямами вдосконалення кримінально-правових механізмів є:

1. Посилення превентивних заходів. Систематичне проведення контррозвідувальних операцій та заходів з виявлення агентурних мереж дозволить виявляти потенційні загрози ще на етапі їхнього зародження.

2. Зміни у законодавстві. Необхідно переглянути положення КК України з метою уточнення понятійного апарату та розширення санкцій щодо осіб, які співпрацюють з ворожими державами. Зокрема, може бути запроваджене додаткове кримінальне покарання у вигляді конфіскації майна осіб, визнаних винними у шпигунстві або диверсійній діяльності.

3. Захист критичної інфраструктури. Запровадження спеціальних заходів безпеки на об'єктах військового та стратегічного значення дозволить мінімізувати можливість фізичного проникнення агентів ворога.

Отже, у підсумку зазначимо, що воєнний стан значно змінює підходи до кримінально-правової протидії диверсіям та шпигунству, оскільки ці злочини в умовах війни набувають системного характеру. Посилення санкцій, розширення повноважень правоохоронних органів та впровадження новітніх методів боротьби із загрозами є ключовими напрямами для забезпечення національної безпеки України. Вдосконалення кримінального законодавства, а також посилена взаємодія з міжнародними партнерами дозволить значно підвищити ефективність виявлення та нейтралізації диверсійних та шпигунських загроз.

Джерела

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VII. *Верховна Рада України*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 30.03.2025).
2. Кримінальний кодекс України : Закон України від 5 квіт. 2001 р. № 2341-III. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення: 30.03.2025)
3. *Топчій В. В.* Особливості здійснення та реалізації кримінального провадження в умовах воєнного стану. *Ірпінський юридичний часопис*. 2024. Вип. 2(15). С. 233–242.
4. Головна сторінка Служба безпеки України. *SSU*. URL: https://ssu.gov.ua/ (дата звернення: 30.03.2025)

Науковий керівник: **А. В. Авсієвич**,
доктор філософії в галузі права,
доцент кафедри права та правоохоронної діяльності,
Хмельницький інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

Г. Л. ГУБІНА
канд. юрид. наук, НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України
ORCID 0000-0002-7419-3007

ПОНЯТТЯ “ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПАТЕНТ” ТА “ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПАТЕНТ З УНІТАРНОЮ ДІЄЮ”

Визначення поняття “європейський патент” (надалі — ЄП) є у ст. 2(1) Конвенції про видачу європейських патентів від 05 жовтня 1973 року (надалі — Конвенція) та ст. 2 Регламенту (ЄС) № 1257/2012 Європейського Парламенту та Ради від 17 грудня 2012 року про запроваджування посиленої співпраці у сфері створення єдиної патентної охорони (надалі — Регламент № 1257/2012) [1; 2]. Із аналізу вказаного законодавства можна встановити, що на перший погляд вбачається деяка відмінність у визначеннях розглядаємого явища і, відповідно, не виконується загальновизнане правило про мову нормативно-правових актів щодо виключення використання синонімів та багатозначності термінів [3, *46*]. Також недоліком закріплених визначень є наявність тавтології: 1) патенти, видані..., називаються ЄП (ст. 2(1) Конвенції); 2) ЄП означає патент...(ст. 2 Регламенту (ЄС) № 1257/2012) [1; 2].

Отже, необхідно з’ясувати щодо доцільності подальшого існування кожного із вказаних визначень. Так, Конвенція є базовим нормативно-правовим актом з регулювання правового статусу ЄП. І закріплене визначення поняття “ЄП” в неї, тобто у ст. 2(1), на думку автора, не можна вважати повним, логічне сформульованим, бо зазначено лише “...видані відповідно до цієї Конвенції...” (ст. 2(1) Конвенції) [1]. Вбачається, що подібним образом можна перейменувати патент, який видається згідно Закону України “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі” від 15 грудня 1993 року № 3687-XII, Правил складання, подання та проведення експертизи заявки на винахід і заявки на корисну модель, затверджених Наказом Міністерства економіки України 09 вересня 2024 року № 23301 (надалі — Правила № 23301), на український патент. У п. 2 глави 1 Правил № 23301 здійснена подібна спроба найменування: “патент — патент України на винахід, патент України на корисну модель, патент України на секретний винахід, патент України на секретну корисну модель” [4]. Зрозуміло, що існуюча редакція потребую корегування.

У ст. 2 Регламенту № 1257/2012 закріплене визначення поняття “ЄП”, на думку автора, потребує переосмислення та змін, бо отримання статусу “європейський” завдяки видачі Європейським патентним відомством та відповідно до правил і процедур у Конвенції, не є особливими ознаками, характеристиками, притаманними для поняття “ЄП”. Вважаємо, що наявність у визначенні будь-якого поняття конкретного органу, тобто його назва, є недоцільним, оскільки назва органу може змінитися, такий орган може бути ліквідований або його повноваження передані іншому органу тощо. І відповідні зміни можуть бути несвоєчасно внесені у ст. 2 Регламенту № 1257/2012 або взагалі відсутні. Результат — це неможливість виконати вимоги до поняття “ЄП”.

Таким чином, проаналізовані вище визначення щодо розглядаємого явища у Конвенції та Регламенті № 1257/2012 є недосконалими та потребують переосмислення, узгодження.

У законодавстві ЄС (наприклад, Регламент № 1257/2012, Регламент Ради (ЄС) № 1260/2012 від 17 грудня 2012 року про запроваджування посиленої співпраці у сфері створення єдиної патентної охорони стосовно застосовних домовленостей щодо перекладу (надалі — Регламент № 1260/2012)) ще є поняття "європейський патент з унітарною дією". У зазначених нормативно-правових актах здійснена спроба закріпити однакові визначення такому патенту: ст.ст. 2, 3 Регламенту № 1257/2012, ст. 2 Регламенту № 1260/2012 [2; 5]. Однак, із аналізу цих норм права можна зробити висновок про наявність тавтології: "ЄП з унітарною дією означає ЄП, який має унітарну дію в державах-членах-учасницях..." (ст. 2 Регламенту № 1257/2012, ст. 2 Регламенту № 1260/2012) [2; 5]. Отже, таке визначення не розкриває особливостей чи специфіки такого патенту.

У ст. 3 Регламенту № 1257/2012 європейський законодавець розкриває поняття "унітарна дія" через декілька характеристик, закріплених у різних нормах права. Наприклад, "ЄП, виданий з однаковим набором пунктів формули винаходу стосовно всіх держав-членів-учасниць, має унітарну дію в державах-членах-учасницях за умови, що його унітарна дія зареєстрована в Реєстрі унітарної патентної охорони... ЄП з унітарною дією має унітарний характер. Він забезпечує однакову охорону та має однакову дію в усіх державах-членах-учасницях" (пункти 1, 2 ст. 3 Регламенту № 1257/2012) [2]. Представляється, що розуміння поняття "унітарна дія" знаходиться на етапі становлення.

Із вказаного, можна зробити висновок, що розглянуте законодавство потребує перегляду, вдосконалення та узгодженню між собою стосовно визначення наступних понять: "ЄП" та "ЄП з унітарною дією". Поняття "унітарна дія", хоча і є зрозумілим та розповсюдженим, але для відповідного ЄП у сьогоденні залишається на етапі формування.

Джерела

1. Convention on the Grant of European Patents (European Patent Convention) of 05.10.1973 as revised by the Act revising the EPC of 29.11.2000. Munich: European patent office, 2023. 76 c.
2. Regulation (EU) № 1257/2012 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2012 implementing enhanced cooperation in the area of the creation of unitary patent protection. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2012/1257/oj/eng.
3. *Шемякин А. Н.* Морское право: учеб. пособие. Х.: Одиссей, 2004. 384 с.
4. Правила складання, подання та проведення експертизи заявки на винахід і заявки на корисну модель : Наказ Міністерства економіки України від 09 вересня 2024 року № 23301. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1411-24#Text.
5. Council Regulation (EU) № 1260/2012 of 17 December 2012 implementing enhanced cooperation in the area of the creation of unitary patent protection with regard to the applicable translation arrangements. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2012/1260/oj/eng.

А. Г. СЛОСТІН
аспірант, МАУП

ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ ПРАВОВИХ СИСТЕМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕДУР БАНКРУТСТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

1. Вступ

Процедури банкрутства є важливим правовим інструментом, який дозволяє підприємствам і фізичним особам вирішувати фінансові труднощі, коли вони не можуть виконати свої зобов'язання. В умовах сучасної глобалізованої економіки банкрутство набуває особливої актуальності, оскільки підприємства та організації часто здійснюють свою діяльність у кількох юрисдикціях одночасно. Це створює необхідність у координації між правовими системами різних країн для забезпечення ефективного вирішення проблем, пов'язаних з банкрутством.

Національні правові системи мають визначальну роль у регулюванні банкрутств на рівні окремих країн. Водночас міжнародні механізми, спрямовані на гармонізацію підходів до банкрутства в глобальному контексті, дозволяють знижувати юридичні ризики, забезпечувати справедливість та ефективність процедур. У цій статті розглядаються основні аспекти національних і міжнародних правових систем та їх вплив на ефективність процедур банкрутства.

2. Роль національних правових систем у регулюванні банкрутства

Національні правові системи мають вирішальне значення у регулюванні процесу банкрутства на рівні окремих країн. Кожна країна розробляє власне законодавство для того, щоб забезпечити справедливий і ефективний процес реструктуризації або ліквідації підприємств, які не можуть виконувати свої зобов'язання. Ці системи повинні відповідати як внутрішнім економічним реаліям, так і вимогам міжнародних стандартів, щоб забезпечити належне правове вирішення проблем банкрутства.

Основні компоненти національних правових систем:

Процедури реструктуризації та санації: Один із головних елементів національних систем банкрутства — це механізми реструктуризації боргів. Вони дозволяють підприємствам уникнути ліквідації та продовжити свою діяльність, зберігаючи робочі місця та активи. Процедури реструктуризації зазвичай передбачають перерозподіл активів і зобов'язань, а також зміну умов фінансування для покращення платоспроможності підприємства.

Для прикладу, у США через Главу 11 Кодексу про банкрутство підприємства можуть не тільки відстрочити свої зобов'язання, а й здійснити реорганізацію своїх боргів, продовжуючи працювати на ринку. В результаті такого процесу компанія отримує можливість відновити платоспроможність без необхідності ліквідації [1].

У Німеччині та Франції також існують механізми санації, які дозволяють підприємствам продовжувати діяльність шляхом зниження боргового навантаження, змінюючи умови кредитування і реструктуруючи корпоративні зобов'язання. Це знижує економічні втрати і зменшує соціальний вплив банкрутства [2].

Процедури ліквідації: якщо підприємство не може відновити свою платоспроможність, то національні правові системи передбачають процедури ліквідації. Ліквідація підприємства здійснюється за допомогою судових органів або за ініціативою боржника, що дозволяє реалізувати активи та здійснити справедливий розподіл коштів серед кредиторів.

Процедури ліквідації в багатьох країнах мають детально прописані етапи, що дозволяють забезпечити рівний доступ до розподілу активів для всіх учасників. Наприклад, у Великій Британії є чітко визначені механізми для ліквідації, що включають оцінку активів, визначення пріоритетних вимог кредиторів і прозорість у процесі розподілу [3].

Захист прав кредиторів: національні правові системи повинні забезпечувати справедливий захист прав кредиторів, щоб гарантувати рівність всіх учасників у процедурі банкрутства. Кредитори мають право подавати свої вимоги, брати участь у голосуванні при затвердженні планів реструктуризації або ліквідації, а також здійснювати нагляд за розподілом активів.

У деяких країнах, наприклад у Німеччині, кредитори мають більші можливості для контролю за процесом реструктуризації боргів, що дає їм більше впливу на ухвалення рішень щодо майбутнього підприємства [2].

Прозорість та ефективність судових процедур: ефективність процедур банкрутства багато в чому залежить від того, як швидко та прозоро здійснюються судові процеси. У країнах із розвиненими правовими системами, таких як США чи Велика Британія, суди ефективно здійснюють нагляд за процесами банкрутства, забезпечуючи справедливий розподіл активів і вирішення спірних питань у найкоротші терміни. Це дозволяє мінімізувати негативний економічний вплив на підприємства, їх працівників та кредиторів.

3. Міжнародні механізми співпраці у транскордонних банкрутствах

В умовах глобалізації та розширення міжнародної діяльності підприємств питання транскордонного банкрутства набуває все більшої актуальності. Коли компанія веде свою діяльність у кількох країнах, банкрутство або фінансова криза можуть вплинути на багато юрисдикцій одночасно. У таких випадках важливу роль відіграє співпраця між національними правовими системами для забезпечення належного врегулювання спорів і ефективного вирішення питань, що виникають при транскордонних банкрутствах.

Основні принципи міжнародної співпраці у сфері банкрутства

Визнання іноземних процедур банкрутства: один із основних елементів міжнародної співпраці в питаннях банкрутства — це визнання судовими органами однієї країни процедур банкрутства, що розпочаті в іншій країні. Це дозволяє запобігти правовим колізіям, коли один і той самий боржник опиняється під впливом різних юрисдикцій. Наприклад, якщо підприємство, яке збанкрутіло в одній країні, має активи або зобов'язання в іншій країні, це дозволяє забезпечити швидкий і ефективний процес ліквідації або реструктуризації в обох країнах [4, с. 116–119].

Координація між судами та правозастосовчими органами: міжнародні банкрутства часто вимагають активної координації між судами різних країн для того, щоб уникнути дублювання процедур та розподілу активів між кількома юрисдикціями. Таке співробітництво дозволяє зробити процес банкрутства менш витратним і більш справедливим для всіх учасників, зокрема для кредиторів, які мають вимоги в різних країнах.

Співпраця між судами включає обмін інформацією про фінансовий стан боржника, оцінку активів, що перебувають під арештом, а також визначення пріоритетів

у виплаті боргів. Це забезпечує ефективність процесу банкрутства та дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з потенційною несправедливістю розподілу активів [5].

Нейтральність і ефективність арбітражу: міжнародні арбітражі є важливим інструментом для вирішення спорів, пов'язаних з транскордонними банкрутствами. Арбітраж дозволяє досягти справедливого і нейтрального рішення в ситуаціях, коли одна зі сторін має інтереси в кількох юрисдикціях. На відміну від національних судів, арбітражні механізми часто є більш гнучкими, менш формальними та менш витратними, що робить їх привабливими для бізнесу, зокрема у сфері транскордонних банкрутств [6, с. 253–256].

Важливим аспектом є також визначення місця проведення арбітражу, яке часто вибирається таким чином, щоб мінімізувати юридичні ризики і сприяти справедливому процесу для обох сторін.

Співпраця на рівні юридичних і фінансових установ: міжнародні фінансові установи, такі як банки і інвестиційні компанії, також відіграють ключову роль у процесах банкрутства. Вони можуть бути залучені до процедур реструктуризації або ліквідації боргів, сприяючи розробці спільних стратегій для зниження фінансових втрат. Співпраця між фінансовими установами різних країн дозволяє здійснити кращу оцінку активів і ефективніше вирішити питання про їх реалізацію або реорганізацію [7].

Залучення міжнародних фінансових експертів до процесів банкрутства дозволяє уникнути ситуацій, коли місцеві банки або кредитори отримують перевагу перед іншими, що допомагає забезпечити більшу рівність у процесі розподілу активів.

Врегулювання юрисдикційних суперечок: міжнародні банкрутства часто супроводжуються суперечками щодо того, яка юрисдикція повинна мати перевагу в процесі вирішення питання банкрутства. Це може бути особливо складним у випадках, коли одна компанія має дочірні підприємства або активи в кількох країнах. Оскільки різні країни можуть застосовувати різні правила щодо порядку проведення процедури банкрутства, важливо, щоб кожна з юрисдикцій знаходила взаємне розуміння і знаходила компроміс щодо того, як саме реалізувати процедуру.

Спільні ініціативи для досягнення гармонії: зважаючи на виклики, що виникають у транскордонних банкрутствах, багато країн продовжують працювати над досягненням гармонізації своїх законодавств та покращенням співпраці на міжнародному рівні. Одним із напрямків є створення міжнародних організацій та форумів, які сприяють обміну досвідом між країнами, наприклад, через конференції та зустрічі суддів і юристів. Така співпраця допомагає створювати єдині стандарти для вирішення транскордонних банкрутств, що сприяє поліпшенню прозорості і передбачуваності процесів банкрутства на міжнародному рівні.

4. Порівняльний аналіз правових механізмів у різних країнах

Процедури банкрутства можуть значно відрізнятися в залежності від національних правових систем, що застосовуються в різних країнах. Для того, щоб краще зрозуміти ефективність різних підходів до банкрутства, доцільно порівняти системи трьох країн, що мають різні правові практики.

• **США:** Процедури банкрутства в США мають один з найрозвиненіших механізмів, зокрема через Главу 11 Кодексу про банкрутство, що дозволяє підприємствам реструктурувати свої зобов'язання. Це забезпечує збереження активів та збереження бізнесу. Процедура дає можливість власникам компаній продовжити діяльність і виконати реструктуризацію боргів без ліквідації [1].

• **Велика Британія:** У Великій Британії система банкрутства дозволяє компаніям перейти до процедури санації, що дозволяє зберегти підприємства. Порядок ліквіда-

ції також чітко регулюється, і права кредиторів мають бути дотримані на всіх етапах процесу [3].

• **Німеччина:** Німеччина має дуже ефективну систему банкрутства, спрямовану на збереження підприємств. Законодавство передбачає комплексні процедури реструктуризації боргів і санації, що дозволяють значно скоротити соціальні та економічні втрати. У разі неможливості відновлення діяльності підприємства проводиться ліквідація, знову ж таки з максимальним захистом прав кредиторів [2].

• **Україна:** Українська правова система щодо банкрутства є менш розвинутою у порівнянні з іншими країнами, однак в останні роки було ухвалено ряд реформ, які покликані покращити процеси банкрутства та забезпечити більшу прозорість і ефективність.

5. Сучасні економічні виклики та їх вплив на процедури банкрутства

Економічні зміни, пов'язані з глобалізацією, розвитком нових технологій, а також з кризами, викликаними пандеміями або фінансовими проблемами, ставлять перед правовими системами нові виклики. Ці зміни змушують правові системи переглядати та оновлювати механізми банкрутства для того, щоб вони могли реагувати на нові економічні умови.

Глобалізація та міжнародні економічні виклики: глобалізація бізнесу призводить до того, що підприємства мають активи та борги в кількох юрисдикціях одночасно. Це ускладнює процедури банкрутства, оскільки кожна країна може мати різні підходи до регулювання таких ситуацій. Тому країни повинні активно співпрацювати на міжнародному рівні, щоб забезпечити ефективне вирішення спільних проблем. Це включає визнання іноземних процедур банкрутства, обмін інформацією та координацію дій між національними судами.

Цифровізація економіки: з розвитком нових технологій та зростанням впливу цифрової економіки вимагає від правових систем адаптації до нових реалій. Банкрутства підприємств, що займаються цифровими активами, криптовалютами чи онлайн-сервісами, потребують нових підходів до регулювання. Національні правові системи повинні враховувати ці нові форми активів при проведенні процедур банкрутства, розробляючи відповідне законодавство.

Цифровізація також дозволяє зробити самі процедури банкрутства більш прозорими та автоматизованими, що забезпечує швидкість і зручність для всіх учасників процесу. Технології, такі як блокчейн, можуть відігравати важливу роль у забезпеченні справедливого розподілу активів і дотриманні всіх вимог законодавства [8].

Фінансові кризи та їх вплив на банкрутства: фінансові кризи, пандемії чи війни часто стають каталізаторами масових банкрутств. У таких ситуаціях національні правові системи повинні мати можливість швидко реагувати на ситуацію, впроваджуючи спеціальні механізми підтримки підприємств, що можуть опинитися на межі банкрутства. Важливою частиною є розширення доступу до реструктуризації боргів і полегшення процедур банкрутства в умовах криз, що дозволяє зберігати підприємства і робочі місця, запобігаючи соціально-економічним потрясінням [9].

6. Висновки

Національні та міжнародні правові системи відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності процедур банкрутства. Гармонізація правових норм на міжнародному рівні дозволяє краще вирішувати питання транскордонних банкрутств і забезпечувати справедливість для всіх учасників процесу. У сучасному економічному середовищі, коли глобалізація, цифровізація і фінансові кризи впливають на підприємства в усьому світі, необхідно постійно вдосконалювати правові системи, щоб вони могли ефективно реагувати на нові виклики.

Міжнародна співпраця, координація між судами різних юрисдикцій та використання міжнародних арбітражних механізмів є ключовими інструментами для забезпечення стабільності та ефективності процедур банкрутства в умовах глобалізації.

Джерела

1. Федеральний кодекс про банкрутство США (US Bankruptcy Code) : Закон США від 2005 р. URL: https://www.law.cornell.edu/uscode/text/11.
2. Insolvenzordnung (zuletzt geändert durch Gesetz vom 07.05.2021). URL: https://dejure.org/gesetze/InsO
3. Insolvency Act. The official home of UK legislation. URL: https://www. legislation.gov.uk
4. *Яновицька А.* Проблемні питання транскордонного банкрутства у Кодексі України з процедур банкрутства. Актуальні проблеми процедур банкрутства в Україні та міжнародний досвід врегулювання неплатоспроможності : матер. Міжнар. наук. практ. конф. (м. Київ, 18 жовт. 2019 р.). Київ: КМА, 2019.
5. Regulation (EU) 2015/848 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on insolvency proceedings. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32015R0848
6. *Качурінер В. Л.* Скасування арбітражних рішень в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Вип. 86, ч. 5. С. 253–256. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.38
7. *Guo S.* Cross-border Resolution of Financial Institutions: Perspectives from International Insolvency Law. *International Insolvency Institute Global Paper*, 2018. URL: https://www.iiiglobal.org/file.cfm/12/docs/2018_silver_shuai%20guo.pdf.
8. *Pihu Mishra, Dr. Amit Dhall* (2024) Investigating the Potential of Digital Technologies, AI, and Blockchain in Transforming Insolvency Procedures. *Library Progress International*, 44(3) 29162-29170. URL: https://bpasjournals.com/library-science/index.php/journal/article/download/3732/3459/7578.
9. World Bank Group. "Overview of Insolvency and Debt Restructuring Reforms in Response to the COVID-19 Pandemic and Past Financial Crises: Lessons for Emerging Markets". 2021. URL:https://documents1.worldbank.org/curated/en/182341615352260595/pdf/Overview-of-Insolvency-and-Debt-Restructuring-Reforms-in-Response-to-the-COVID-19-Pandemic-and-Past-Financial-Crises-Lessons-for-Emerging-Markets.pdf

І. М. ЦЕРМОЛОНСЬКИЙ

аспірант Інституту права імені князя Володимира Великого, ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ОСОБЛИВІ ПОРЯДКИ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження.

Становлення України як правової держави зумовлює потребу в удосконаленні кримінального процесу, зокрема в контексті забезпечення ефективності, справедливості та дотримання прав людини. Особливі порядки кримінального провадження, передбачені чинним Кримінальним процесуальним кодексом України (зокрема, провадження на підставі угод, спрощені форми судового розгляду тощо), відіграють ключову роль у розвантаженні судової системи, зниженні витрат процесуального

часу та ресурсів, а також в реалізації принципу змагальності та застосування особливого підходу до окремої категорії обвинувачених. Особливу актуальність наразі відіграють провадження на підставі угод, в тому числі, але не виключно в корупційних та економічних злочинах.

Проте практика їх застосування супроводжується низкою проблем: неоднозначністю судової інтерпретації, можливими порушеннями прав сторін, недоліками правового регулювання. Це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження правової природи, змісту та особливостей реалізації таких процедур. Актуальність теми також підтверджується потребою гармонізації національного кримінального процесу з європейськими стандартами та практикою ЄСПЛ.

Мета дослідження.

Комплексний аналіз правової природи, сутності, підстав і порядку застосування особливих порядків кримінального провадження в Україні, а також виявлення проблем практичного застосування цих процедур з подальшим формулюванням теоретично обґрунтованих пропозицій щодо їх удосконалення відповідно до принципів верховенства права, змагальності та захисту прав учасників кримінального процесу. Метою є також намагання узагальнити виклад дискусійних та проблемних положень, які виникають щодо теоретичних та практично-прикладних аспектів особливих порядків кримінальних проваджень.

Методологія.

У дослідженні використано формально-юридичний метод, системно-структурний підхід, порівняльно-правовий метод та логіко-юридичний метод.

Основні результати.

1. Встановлено, що особливі порядки кримінального провадження (зокрема провадження на підставі угоди про визнання винуватості, спрощене судове провадження у разі згоди підозрюваного/обвинуваченого) є важливим інструментом оптимізації кримінального процесу, спрямованим на підвищення його ефективності.
2. Проаналізовано законодавче регулювання особливих порядків у КПК України та виявлено низку прогалин і неузгодженостей, зокрема щодо чіткості підстав для їх застосування та забезпечення добровільності згоди обвинуваченого.
3. Досліджено практику застосування особливих порядків в Україні, яка засвідчує їх широке використання, але водночас — випадки формального підходу, що може ставити під загрозу права учасників процесу.
4. Зроблено висновок про необхідність внесення змін до КПК України з метою уточнення умов застосування особливих порядків та запровадження додаткових гарантій для запобігання зловживанням.
5. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення законодавства, зокрема: введення чітких критеріїв добровільності згоди, посилення судового контролю

Висновки.

Для забезпечення принципу рівності найбільш ефективним є створення єдиного порядку кримінального провадження (досудового розслідування і судового провадження). Разом з тим неможливо в усіх випадках застосовувати однотипний порядок кримінального провадження. Це пов'язано з тим, що в ряді кримінальних проваджень суб'єкти злочинів або обставини провадження потребують посилених гарантій і посиленого судового контролю задля дотримання ключових принципів кримінального провадження. Як наслідок, у передбачених законом випадках кримінальне провадження здійснюється не за загальною, а за особливою, встановленою

для такого випадку процедурою. У науковій літературі для характеристики таких випадків використовується такий термін як диференціація кримінально-процесуальної форми, оскільки йдеться про особливі форми провадження.

Особливі порядки — важлива складова сучасного кримінального процесу. Потрібне постійне вдосконалення механізмів контролю, щоб уникнути порушень прав людини. Актуальність теми зростає в умовах воєнного стану та нових викликів для правосуддя, оскільки є доцільним розширення переліку особливих порядків кримінального провадження в умовах військового стану в країні.

О. І. САВКА

канд. юрид. наук, доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності Навчально-науковий інститут права ім. Володимира Великого ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ, Україна
savka30@ukr.net

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОКТРИНИ МІЖНАРОДНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРИВАТНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ТА ОХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Формування моделі міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності є одним із найактуальніших та найскладніших завдань, що стоять перед міжнародною спільнотою. Ця проблематика безпосередньо торкається фундаментальних інститутів міжнародного права — державного суверенітету, міжнародно-правової відповідальності, міжнародної безпеки, прав людини.

На необхідність створення міжнародної конвенції, що регулює приватну військову та охоронну діяльність, вказував ще у 2000 року на Асамблеї тисячоліття ООН Генеральний секретар ООН Кофі Аннан у своїй доповіді "Ми, народи: роль Організації Об'єднаних Націй у XXI столітті" [1].

Незважаючи на важливість цього питання для інтересів міжнародного миру та безпеки, міжнародно-правове регулювання приватної військової та охоронної діяльності досі перебуває лише на стадії свого формування. Державами за сприяння ООН вже друге десятиліття ведеться пошук оптимальної моделі регулювання приватної військової та охоронної діяльності. За цей час міжнародне співтовариство виробило декілька моделей можливого регулювання приватної військової та охоронної діяльності, як міжнародно-правового, так і "м'яко-правового" характеру. Однак відсутність консенсусу між державами з ключових питань регулювання приватної військової та охоронної діяльності, а також багатоакторний склад переговорного процесу, що включає крім держав різні види недержавних суб'єктів, не дозволяє реалізувати жодну з існуючих регуляторних моделей.

В даній ситуації важливе значення для успішного завершення процесу формалізації та подальшої реалізації моделі міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності відіграє наукова доктрина.

У XIX столітті на початку XX століття міжнародне право, що згодом отримало назву "класичне", розглядалося юристами, як право доктринальне. Незважаючи на

те, що в порівнянні з тим періодом роль доктрини в сучасному міжнародному праві в цілому знизилася, вона, як і раніше, має важливе значення, як допоміжний засіб для встановлення норм міжнародного права. Цей факт знайшов своє закріплення у пункті "d" статті 38 Статуту Міжнародного Суду ООН [2]. Більш того, передова наука міжнародного права може зробити значний внесок та істотно вплинути на прогресивний розвиток міжнародного права.

Як зазначив англійський дослідник з діяльності приватних військових та охоронних компаній Крістофер Кінсі, "писати про компанії, діяльність яких часто огорнута таємницею і де вигадку можна прийняти за факт, а факт за вигадку — завдання не з легких" [3]. Тому для вирішення цього наукового питання необхідно вивчити еволюцію та особливості різних доктринальних підходів до визначення правової природи приватної військової та охоронної діяльності.

Датський вчений Кріста Моесгаард [4] поділяє всі дослідження та літературу, присвячену приватній військовій та охоронній діяльності, на три періоди-хвилі (wave).

До першої хвилі К. Моесгаард відносить дослідження починаючи з 1960-х років, присвячені вивченню переважно найманства та компаніям, які займаються приватною військовою та охоронною діяльністю, що тільки з'являються, таким як "Executive Outcomes і Sandline International". До другої хвилі належать дослідження, проведені в контексті західних інтервенцій і воєн, що почалися в Афганістані (з 2001 року) та Іраку (з 2003 року).

Вони вже порушують питання легітимності застосування компаніями, які займаються приватною військовою та охоронною діяльністю збройної сили, міжнародно-правового регулювання використання приватної військової та охоронної діяльності та наслідків використання таких компаній для державного суверенітету — домінує наратив проблеми так званої "приватизації насильства" [5] або "приватизації війни" [6], коли держава вже не є монополістом. На думку К. Моесгаард, якщо перша хвиля досліджень, щодо приватної військової та охоронної діяльності ґрунтувалася на заборонному підході, то друга вже розглядала приватну військову та охоронну діяльність із прагматичніших позицій, визнаючи нову реальність її використання. Третя хвиля досліджень розглядає приватну військову та охоронну діяльність із ширших міждисциплінарних наукових підходів: права, соціології, міжнародних відносин, кримінології. Наприкінці своєї роботи К. Моесгаард прогнозує швидку появу наступної, четвертої "хвилі" досліджень, щодо приватної військової та охоронної діяльності, пов'язаною із тенденцією виділення та збільшення значущості такого виду діяльності, як приватні розвідувальні компанії.

Португальська вчена Йована Йездимирович Раніто виділяє [7] два покоління досліджень, присвячених регулюванню приватної військової та охоронної діяльності. Перше покоління датується з 2000 до 2010 року і закінчується появою перших проєктів, присвячених регулюванню приватної військової та охоронної діяльності. Це покоління досліджень формувалося на фоні початку пошуку міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності. Початок другого покоління — Й. Й. Раніто пов'язує з активним включенням у процес вироблення регулюючого приватною військовою та охоронною діяльністю механізму недержавних акторів — міжнародних гуманітарних організацій, транснаціональних компаній та самих приватних військових та охоронних компаній (ПВОК).

Документ Монтре [8] 0Ч єдиний існуючий на сьогоднішній день документ, присвячений регулюванню приватної військової та охоронної діяльності, і що важливо відзначити, що не володіє юридичною силою, а є підсумком спільної ініціативи Міжнародного Комітету Червоного Хреста, низки держав і самих ПВОК.

Зазначимо, що наукова доктрина, присвячена регулюванню приватної військової та охоронної діяльності, має низку особливостей, що мають як позитивний, так і негативний вплив на пізнавальний процес. Характерно, що ці особливості властиві однаково, як вітчизняним, так і зарубіжним дослідженням міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності. Виокремимо серед них наступні:

- широке використання міждисциплінарного методу у дослідженнях;
- поширений підхід дослідників, який полягає у зведенні наукового пошуку до обґрунтування міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності виключно або переважно у рамках міжнародного гуманітарного права;
- підвищена увага міжнародної спільноти, засобів масової інформації та суспільства до теми приватної військової та охоронної діяльності спровокувала формування великого інформаційного масиву, що ускладнює процес наукового осмислення даної проблематики, що, як наслідок, ускладнює вироблення єдиної позиції про перспективи міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності;
- незважаючи на тривалий період та глибину проведених досліджень, їх різноплановість не сприяє загальному розумінню правової природи приватної військової та охоронної діяльності, ускладнює вироблення єдиного визначення та типології приватної військової та охоронної діяльності, а також класифікацію її функцій.

Розглянемо далі перелічені особливості доктрини докладніше. Специфіка приватної військової та охоронної діяльності, як об'єкта дослідження визначає широке використання міждисциплінарного методу в доктрині.

Ставши новим міжнародним недержавним актором [9], водночас приватна військова та охоронна діяльність немає міжнародно-правового статусу.

Для розуміння суті правової природи приватної військової та охоронної діяльності важливою є синергія міжнародно-правових досліджень у комплексі з працями інших гуманітарних наук на тему приватної військової та охоронної діяльності. В іншому випадку, враховуючи багатоаспектну проблематику приватної військової та охоронної діяльності, вивчення на початковому етапі дослідження виключно їх юридичних аспектів може призвести до обмеженості, локальності наукового пізнання і навіть упущення важливих наукових фактів.

Зазначимо, що перші повноцінні та комплексні наукові роботи з вивчення приватної військової та охоронної діяльності були проведені вченими в галузі міжнародних відносин, міжнародної безпеки, військової теорії, політології, а пізніше стали проводитися безпосередньо вченими міжнародно-правового спрямування.

Вітчизняні та зарубіжні юристи-міжнародники у своїх роботах з різних міжнародно-правових аспектів приватної військової та охоронної діяльності значною мірою спираються та посилаються на дані з неюридичних наукових досліджень, щодо приватної військової та охоронної діяльності. Особливо це стосується політико-правових, економічних та історичних питань появи та розвитку приватної військової та охоронної діяльності, їх визначень, функцій та особливостей.

Так, наприклад, міжнародно-правове дослідження "Приватизація війни: приватні військові та охоронні компанії відповідно до міжнародного публічного права" [10] його автори Ліндсі Кемерон та Вінсент Четейл сконцентрувалися виключно на питаннях міжнародного права та регулювання приватної військової та охоронної діяльності. У передмові, для цілісності картини предмета, що вивчається, автори

вважали за необхідне навести розгорнутий список наукової літератури, присвяченої різним неправовим аспектам приватної військової та охоронної діяльності.

В іншому випадку дослідницький проєкт Інституту міжнародного права і правосуддя Школи права Нью-Йоркського університету "Від найманців до ринку: виникнення та регулювання приватних військових компаній" [11] крім міжнародно-правових та національно-правових аспектів регулювання приватної військової та охоронної діяльності містить великі розділи з цінними політико-економічними, державними та регіональними дослідженнями проблематиці приватної військової та охоронної діяльності, а також і розділи присвячені темі взаємодії моралі та регулювання приватної військової та охоронної діяльності.

Підхід вітчизняних та зарубіжних дослідників, як уже зазначалося, обумовлений логікою та бажанням всебічного вивчення об'єкта із застосуванням індуктивного, дедуктивного методу, аналізу та синтезу, неюридичних даних, щодо приватної військової та охоронної діяльності, передумов політичного, історичного, економічного та іншого характеру, для кращого розуміння юридичної проблематики феномену приватної військової та охоронної діяльності.

У той самий час слід зазначити, що неюридичні дослідження, щодо приватної військової та охоронної діяльності майже завжди містять у собі розділи, присвячені питанням міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності і меншою мірою, відчувають на собі вплив науки міжнародного права.

Отже, можна зазначити, що міждисциплінарність, міжгалузева взаємодоповнюваність спочатку стала загальним підходом всіх наукових досліджень, присвячених проблематиці приватної військової та охоронної діяльності. Проте особливу увагу у всіх дослідженнях, включаючи роботи неюридичної спрямованості, вчені приділяють саме питанню міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності.

Приклад значного впливу міждисциплінарного підходу у дослідженнях, щодо приватної військової та охоронної діяльності, зокрема міжнародно-правових, є гарною ілюстрацією глобальних тенденцій у сучасній науці.

Міжнародно-правова доктрина розглядає приватну військову та охоронну діяльність у більшості досліджень переважно через призму міжнародного гуманітарного права. Безумовно, причиною є специфіка приватної військової та охоронної діяльності як нового недержавного суб'єкта збройних конфліктів в умовах відсутності нормативних регуляторних механізмів. Невизначеність статусу співробітників компаній, які здійснюють приватну військову та охоронну діяльність, присутніх у зонах збройних конфліктів, — одна з центральних тем проблематики також відноситься до галузі міжнародного гуманітарного права. Більше того, першими з "феноменом приватної військової та охоронної діяльності" зіткнулися саме юристи-міжнародники, які спеціалізуються на міжнародному гуманітарному праві. Не випадково єдиний міжнародний документ, який не має юридичної сили, присвячений регулюванню приватної військової та охоронної діяльності — Документ Монтре [8], створений за ініціативою ключової міжнародної організації в галузі захисту жертв війни — Міжнародного Комітету Червоного Хреста. Проте приватна військова та охоронна діяльність надзвичайно різноманітна, зачіпає різні географічні регіони та сфери безпеки в більшості випадків, ніяк не пов'язаних із міжнародними збройними конфліктами чи збройними конфліктами неміжнародного характеру [12]. Наприклад, компанії, які займаються приватною військовою та охоронною діяльністю активно задіяні у забезпеченні безпеки міжнародного комерційного судноплавства.

У доповіді [13] Робочої групи з питань використання найманців йдеться про тенденцію розвитку надання з боку компаній, які займаються приватною військовою та охоронною діяльністю послуг у кіберпросторі. Більше того, у доповіді зазначено про необхідність застосування ширших підходів до опису сучасної приватної військової та охоронної діяльності та найманців через еволюцію послуг у сфері безпеки, у контексті розвитку високих технологій. Для заподіяння критичної шкоди стратегічно значимій державній, транспортній чи бізнес-інфраструктурі, а також отримання розвідувальної чи іншого виду конфіденційної інформації, сьогодні немає необхідності перебувати навіть на одному континенті з місцем проведення подібної операції, і здійснювати її будуть неозброєні фахівці. Як можна помітити, ця сфера регулювання безпосередньо зачіпає вже міжнародне інформаційне право. Отже, створення у рамках нормативної бази міжнародного гуманітарного права міжнародно-правового інструменту регулювання приватної військової та охоронної діяльності не вирішить всіх проблемних питань, і не заповнить усі правові прогалини регулювання їх діяльності.

Таким чином, науці міжнародного права необхідно переглянути підходи, що склалися, до вивчення та розгляду проблематики приватної військової та охоронної діяльності, з нормативних і доктринальних позицій обмежені предметом міжнародного гуманітарного права. Вироблення релевантної моделі міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності можливе лише з позицій та охоплення різних галузей міжнародного права. Для цього необхідно, використовуючи метод аналогії, запозичити позитивний досвід та методику міждисциплінарних досліджень, адаптувавши її до міжгалузевого міжнародно-правового дослідження.

Міжнародно-правове регулювання приватної військової та охоронної діяльності — комплекс складних, різногалузевих правових прогалин та доктринальних завдань, які тільки необхідно вирішити науці міжнародного права. Політизованість, злободенність та вплив на чутливі питання міжнародної та національної безпеки звели всю проблематику, щодо приватної військової та охоронної діяльності у розряд затребуваних і навіть популярних інформаційних тем, що привертають увагу міжнародної спільноти, засобів масової інформації та громадськості. Усе це втягує у процес пізнання приватної військової та охоронної діяльності, як представників наукового і експертного співтовариств, а й непрофільних фахівців, що цим створює колосальний інформаційний масив, приховує об'єкт дослідження під своєрідним "туманом" [14] невизначеності, протиріч і двозначності. З урахуванням специфіки приватної військової та охоронної діяльності згадується цитата з класичного трактату про військове мистецтво "Про війну" видатного військового теоретика Карла фон Клаузевіца: "Війна — область недостовірного; три чверті того, на чому будується дія на війні, лежить у тумані невідомості, і, отже, щоб розкрити істину, потрібно насамперед тонкий, гнучкий, проникливий розум" [15]. Істина, яку необхідно знайти, в даному випадку, є релевантна модель міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності. Сформований інформаційний, репутаційний образ приватної військової та охоронної діяльності у масовій, популярної культурі, а й у науковому, експертному середовищі найчастіше ставить приватну військову та охоронну діяльність на один щабель з найманством. Однак вже при початковій постановці дана позиція є тупиковою.

Об'єктивна міжнародна практика така, що приватна військова та охоронна діяльність, на відміну від найманства, легальна та затребувана серед держав, яка забезпечує роботу міжнародних організацій та компаній.

Доктрині міжнародного права необхідне неупереджене ставлення та виважені наукові підходи для досягнення ключової мети — вироблення моделі міжнародно-правового регулювання приватної військової та охоронної діяльності.

Джерела

1. Доповідь Генерального секретаря "Ми, народи: роль Організації Об'єднаних Націй в XXI столітті" (F/54/2000); *Доповідь Генерального секретаря "Асамблея тисячоліття Організації Об'єднаних Націй: тематичні рамки саміту тисячоліття*". URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link 12//MU00044.html.
2. Статут Міжнародного суду ООН. URL: https://www.un.org/en/department-of-global-communications/worldwide/united-nations-information-centres
3. *Kinsey Ch.* Corporate Soldiers and International Security: The Rise of Private Military Companies. ISBN 9780415457767 Published August 31, 2006 by Routledge. P. 9.
4. *Moesgaard Ch.* Private military and security company: From mercenaries to intelligence providers
5. *Palou-Loverdos J. (Dir.) and Armendáriz L.* The Privatization of Warfare, Violence and Private Military & Security Companies: A factual and legal approach to human rights abuses by PMSC in Iraq, (2011).
6. *Wulf H.* Internationalizing and privatizing war and peace. New York, 2005; Outsourcing military functions to private contractors leads to privatization of war, third committee warned. 7 November 2007 General Assembly GA/SHC/3902 Department of Public Information News and Media Division New York Sixty-second General Assembly. Third Committee 37th & 38th Meetings (AM & PM) URL: https://press.un.org/en/2007/gashc3902.doc.htm
7. *Ranito J. J.* Op. cit. P. 4.
8. The Montreux Document on Pertinent International Legal Obligations and Good Practices for States Related to Operations of Private Military and Security Companies During Armed Conflict. URL: https://www.icrc.org/en/doc/ assets/files/other/icrc_002_0996.pdf
9. International Humanitarian Law and Non-State Actors: Debates, Law and Practice / Ed. by E. Heffes, M. D. Kotlik, M. J. Ventura
10. *Cameron L., Chetail V.* Privatizing War: Private Military and Security Companies Under Public International Law. Cambridge, 2013. ISBN 9781107032408
11. *Chesterman Simon, and Lehnardt Chia* (eds), From Mercenaries to Market: The Rise and Regulation of Private Military Companies (Oxford, 2007; online edn, Oxford Academic, 1 Jan. 2009), https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199228485.001.0001
12. Private Military Security Services Market Size worth USD 366.8 Billion by 2028. With stunning 7.2% CAGR, Says Vantage Market Research.
13. Доповідь Робочої групи щодо використання найманців як засіб порушення правами людини та протидії здійсненню права народів на самовизначення. Вплив на права людини найманців, суб'єктів, пов'язаних із найманцями, та приватних військових та охоронних компаній, що беруть участь у кібердіяльності. A/76/151.
14. За аналогією з "туманом війни" Ч військове поняття, що означає невідомість та неясність під час битви та бойових дій. У своєму первісному варіанті введено Карлом фон Клаузевіцем та отримав широке розповсюдження у військових стратегіях (комп'ютерних та настільних), що приховують від гравця карту території, ворожі сили, театр війни. URL: https://focus.ua/uk/voennye-novosti/547936-koncepcia-trenia-karla-klauzevica-i-sovremennye-srazheniya
15. Carl von Clausewitz (2 September 2008). On War. Princeton University Press. ISBN 978-1-4008-3740-3.

Ю. В. КОРНЄЄВ
канд. юрид. наук, доцент

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗЕМЕМЕЛЬНО-ПРАВОВИХ ВІДНОСИН

В сучасній юридичній науці захист земельних прав традиційно розглядається як правова гарантія існування цих прав, що по суті своїй є діяльністю уповноважених юрисдикційних та інших органів чи посадових осіб, медіатора або ж самого суб'єкта земельного права, спрямована на відновлення порушеного земельного права, яка здійснюється шляхом визначених законодавством та/або договором способів, форм, засобів та порядку. Сукупність правових норм, які регулюють відносини захисту земельних прав, беззаперечно складає сьогодні комплексний міжгалузевий інститут земельного права. А основними категоріями захисту земельних прав, як і будь яких інших, є способи захисту, засоби захисту, форми захисту.

За визначенням Мягкохода Ю. В. формою захисту земельного права є різновид (самостійний порядок) юрисдикційної діяльності або ж діяльності суб'єкта порушеного права, спрямованої на захист земельного права у цілому. Фактично критерієм розподілу усієї діяльності із захисту порушених прав на форми є той суб'єкт, що здійснює діяльність щодо захисту [1, с. 44]. Іншими словами, форми захисту — це варіанти звернення громадян за захистом свого порушеного права, обумовлені різницею діяльності державних та інших органів по захисту прав у цілому. Тобто, громадяни та юридичні особи вправі звертатися за захистом своїх земельних прав до правоохоронних органів, органів адміністративної чи судової юрисдикції, які зобов'язані в межах своїх повноважень розглянути такі звернення та застосувати відповідні способи захисту порушених прав [2, с. 541–542].

Загалом погоджуючись із такими підходами до розуміння форм захисту земельних прав, які базуються на виді суб'єкту захисту (вирішення спору, розгляду справи тощо) та пов'язаних з ним процесуально-процедурних особливостях порядку такого захисту, варто сказати, що варіативність форм захисту і відповідно можливостей відновити порушені земельні права в сучасних умовах значно збільшилася. Немалу роль тут відіграє процес євроінтеграції і запозичення досвіду розвинених країн у цій площині. Свого часу Мягкоход Ю. В. виділяв наступні форми захисту земельних прав: судова форма захисту; адміністративна форма захисту, громадська форма захисту; нотаріальна форма захисту; самозахист.

Коротко оглянемо їх. Судова форма захисту земельних прав залишається провідною і полягає у вирішенні земельних спорів у порядку цивільного, господарського та адміністративного судочинства. Про проблеми юрисдикції земельних спорів ми писали раніше [3]. До сфери судового захисту земельних прав долучений і Конституційний суд, яким прийнято чимало важливих рішень по визнанню неконституційними ряду норм земельного законодавства, а також надано офіційне тлумачення приписів останнього, чим відповідно захищено земельні права на загальнодержавному рівні. Вирішення земельних спорів у ЄСПЛ складає окремий надзвичайно важливий напрямок захисту земельних прав суб'єктів, які не змогли відновити їх в українській національній системі.

Адміністративна форма захисту земельних прав розглядається нами достатньо широко і процедурно в сучасних умовах включає: розгляд звернень громадян, зокрема, скарг (Закон України "Про звернення громадян"; адміністративне оскарження (Закон України "Про адміністративну процедуру"); вирішення земельних спорів (Земельний кодекс України, Закон України "Про місцеве самоврядування"). Суб'єктами перших двох різновидів адміністративної форми захисту земельних прав можуть бути будь-які органи публічної влади, наприклад, Держгеокадастр України, Міністерство юстиції України та їх територіальні органи. Особливості розгляду скарг громадян на рішення, дії або бездіяльність державних реєстраторів речових прав на нерухоме майно визначаються Законом України "Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень". З прийняттям нової редакції Закону України "Про прокуратуру" прокурор самостійно вже не може захистити земельні права, а здійснює представництво інтересів громадянина або держави в суді виключно після підтвердження судом підстав для представництва. Особливою посадовою особою, яка має повноваження захистити земельні права, є Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Правові засади діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини визначені Конституцією України та Законом України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини", відповідно до статті 16 якого Уповноважений здійснює свою діяльність на підставі відомостей про порушення прав і свобод людини і громадянина, які отримує, зокрема, за зверненнями громадян України чи їх представників.

Вирішення земельних спорів в адміністративному порядку після здійснення реформи децентралізації залишилося лише за органами місцевого самоврядування, хоча до цього до їх вирішення були долучені також органи виконавчої влади, що реалізують державну політику у сфері земельних відносин.

Відповідно до ст. 33 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" вирішення земельних спорів віднесено до делегованих повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад. Вирішення земельних спорів органами місцевого самоврядування здійснюється в порядку, передбаченому Главою 25 "Вирішення земельних спорів" ЗК України. І хоча рішення органу місцевого самоврядування щодо певного земельного спору не має преюдиційного значення і не вважаються ефективною формою вирішення земельного спору, все ж звернення до органів місцевого самоврядування за захистом земельних прав має свої переваги [4].

Громадська форма захисту земельних прав раніше пов'язувалася з діяльністю третейських судів [1, с. 45]. Але як і раніше, так і зараз ЗК України та Закон України "Про третейські суди" не передбачають можливості розгляду земельних спорів третейськими судами. Мягкоход Ю. В. погоджувався з О. С. Снідевичем щодо можливості застосування такої форми захисту окремих земельних прав, наприклад, при вирішенні межових спорів [5, с. 112].

Та незважаючи на цілковиту слушність пропозиції і наявність внесених на розгляд Верховної Ради законопроектів, ст. 6 Закону України "Про третейські суди" категорично виключає земельні спори з підвідомчості останніх.

Натомість серед інших видів громадської форми вирішення земельних спорів (або так званих форм альтернативного вирішення спорів) законодавче підґрунтя отримала медіація як позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів (ст. 1 Закону "Про медіацію"), з особливостями, передбаченими у ст. 158-1 ЗК України. Крім неї,

існують численні інші форми альтернативного вирішення спорів, які детально вивченні і висвітлені в літературі [6].

Серед них хочемо звернути увагу на таку форму як переговори. Переговори – це певних механізм взаємодії сторін спору, метою якого є розроблення певних способів вирішення спору щодо досягнення результату, який буде базуватися на принципах домовленостей та врахування спільних інтересів з можливістю певних поступок, які будуть вигідними для обох сторін спору [6, с. 247].

Вказівку на можливість і навіть обов'язок вдатися до такої форми співпраці у земельно-орендних відносинах ми бачимо в судовій практиці. Так, у рішенні ВС від 23 листопада 2023 року у справі № 906/1314/21 зазначено: "6.35. У межах розумної та добросовісної поведінки орган державної влади чи місцевого самоврядування як орендодавець, що представляє власника у спірних правовідносинах, може взагалі відмовити орендарю в укладенні договору, повідомивши його про наявність належних підстав для цього, зокрема про рішення орендодавця як власника більш розумно розпорядитись землею (в тому числі виставити право оренди на торги), чи вказавши на неналежне виконання орендарем умов договору. 6.36. Якщо ж власник такого рішення не прийняв, то за змістом статті 3 ЦК України та ст. 33 Закону України "Про оренду землі" орган державної влади чи місцевого самоврядування як власник зобов'язаний провести з орендарем добросовісні переговори, тобто добросовісно спробувати досягти домовленостей з орендарем: запропонувати, наприклад, конкретний розмір орендної плати, інший строк оренди тощо".

Підсумовуючи все вищезазначене, можемо констатувати поступовий розвиток, вдосконалення і урізноманітнення правових можливостей захистити порушене земельне право. Зокрема, форми такого захисту отримали додаткове законодавчо-правове регулювання і судову підтримку.

Джерела

1. *Мягкоход Ю. В.* Способи захисту земельних прав: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.06; КНУ ім.Т.Шевченка. Київ, 2014. 195 с.
2. Земельний кодекс України: науково-практичний коментар / [В. І. Андрейцев, Г. І. Балюк, А. П. Гетьман та ін.]; за заг. ред. В. І. Семчика. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Видавничий Дім "Ін Юре", 2007. 896 с.
3. *Заєць О.* Визнання протиправними актів суб'єктів публічної влади як спосіб захисту земельних прав: особливості та проблеми застосування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 9. С. 204–208.
4. *Коваленко Т. О.* Актуальні питання захисту земельних прав в органах місцевого самоврядування. *Науково-інформаційний вісник ІваноФранківського університету права імені Короля Данила Галицького*. Серія Право. 2024. Вип. 17 (29). С. 156–164.
5. *Снідевич О. С.* Позов у цивільних справах, що виникають із земельних правовідносин: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03; КНУТШ. Київ, 2011. 206 с.
6. Альтернативне вирішення спорів: підручник / за заг. ред. Ю. Д. Притики. [кол. авторів: Притика Ю. Д., Ханик-Посполітак Р. Ю., Кравцов С. О. та ін.]. Київ: ВД "Дакор", 2021. 436 с.

В. О. ШВЕЦЬ
д-р юрид. наук, доц., заслужений юрист України,
професор кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права
Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого МАУП

ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

У тезах розглянуто трансформацію правового регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану в Україні, викликану повномасштабною військовою агресією РФ. Проаналізовано ключові положення Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2136-IX, виявлено нові правові механізми (призупинення дії трудового договору, зміна істотних умов праці без згоди працівника), а також проблеми їх реалізації. У роботі надано пропозиції щодо вдосконалення законодавчого регулювання трудових відносин як на період дії воєнного стану, так і в перспективі післявоєнного відновлення. Автор обґрунтовує необхідність балансування публічного інтересу та трудових прав особи в умовах надзвичайного правового режиму.

Вступ

З початком повномасштабної війни в Україні виникла об'єктивна потреба у перегляді та адаптації трудового законодавства до нових умов, спричинених воєнним станом. Законодавець розробив спеціальні механізми, що дозволили оперативно реагувати на виклики, спричинені бойовими діями, масовою мобілізацією, евакуацією підприємств, порушенням логістичних ланцюгів тощо. Проте такі інструменти створюють ризики звуження трудових прав працівників, що вимагає глибокого правового аналізу та формування системного підходу до їх застосування.

Мета і завдання дослідження

Метою цієї роботи є аналіз основних правових новел у регулюванні трудових відносин у період воєнного стану, виявлення актуальних проблем їх реалізації на практиці та формулювання пропозицій щодо вдосконалення механізму правового регулювання трудових відносин.

Завдання:

1. Визначити ключові нормативні джерела трудового права у період війни;
2. Проаналізувати вплив Закону № 2136-IX на трудові відносини;
3. Оцінити ефективність застосування нових правових механізмів;
4. Виробити пропозиції щодо покращення законодавчого регулювання.

Огляд джерел і методології У дослідженні використано нормативно-правові акти, зокрема Конституцію України, Кодекс законів про працю України, Закон №а2136-IX, рішення Верховного Суду, міжнародні акти Міжнародної організації праці, публікації вітчизняних учених (Пилипенко П. Д., Нікітіна О. П., Смирнов В. І. та ін.). Методологічну основу становлять формально-юридичний, порівняльно-правовий, системно-структурний і функціональний методи, які дозволяють дослідити як юридичну природу змін, так і практичні аспекти їх реалізації.

Основні положення Закон № 2136-IX встановив низку винятків із загальних норм трудового права. Серед них:

- Призупинення дії трудового договору — новий правовий механізм, що передбачає тимчасове припинення виконання обов'язків сторонами без розірвання договору. Проте відсутній чіткий механізм компенсації втраченого заробітку.
- Можливість зміни істотних умов праці без згоди працівника, якщо це обґрунтовано військовою необхідністю. Така практика може суперечити принципу стабільності трудових прав.
- Обмеження у наданні відпусток, спрощене звільнення, недотримання норм про робочий час і оплату праці в окремих сферах, зокрема в критичній інфраструктурі.
- Трудові гарантії для мобілізованих працівників (ст. 119 КЗпП), хоча й формально збережені, на практиці мають проблеми із реалізацією через незрозумілий механізм відшкодування роботодавцям.
- У практиці фіксуються випадки порушення трудових прав під прикриттям обмежень, запроваджених у зв'язку з воєнним станом. Державний нагляд ослаблений через обмеження перевірок.

Шляхи вдосконалення.

1. Кодифікація положень Закону № 2136-IX у проєкті Трудового кодексу, що дозволить систематизувати правові норми.
2. Встановлення прозорого порядку компенсації доходів працівникам при призупиненні трудових відносин.
3. Розширення гарантій для мобілізованих, резервістів та їх сімей.
4. Відновлення повноцінного контролю з боку Держпраці з використанням електронних механізмів моніторингу.
5. Підтримка колективно-договірних механізмів для адаптації умов праці до специфіки конкретного підприємства.

Висновки

Правове регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану потребує балансування між публічним інтересом держави та гарантіями трудових прав особи. Закон № 2136-IX став важливим інструментом адаптації системи трудових відносин до екстремальних умов. Водночас необхідне подальше оновлення нормативної бази щодо трудових гарантій у надзвичайних ситуаціях та стратегічна підготовка до післявоєнного відновлення трудового законодавства.

Джерела

1. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 15.03.2022 № 2136-IX.
2. Кодекс законів про працю України.
3. *Пилипенко П. Д.* Правове регулювання праці у надзвичайних ситуаціях: теорія і практика. Харків: Право, 2022.
4. *Нікітіна О. П.* Трудові права в умовах воєнного стану: виклики сьогодення. *Право України*. 2023. № 4. С. 45–51.
5. *Смирнов В. І.* Законодавчі новели у сфері праці в умовах війни. *Юридичний вісник*. 2022. № 9. С. 33–39.
6. ILO. Employment and Decent Work in Situations of Fragility, Conflict and Disaster. Geneva: International Labour Office, 2021.
7. European Labour Law Network. Labour law and war: comparative insights. Brussels, 2022.
8. Рішення Верховного Суду у справі № 160/5871/22 від 02.02.2023.
9. Сайт Міністерства економіки України: https://www.me.gov.ua
10. Сайт Держпраці України: https://dsp.gov.ua

В. М. БАРАНОВСЬКА
канд. юрид. наук, доцент МОН,
професор кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права
Навчально-наукового інтитуту права ім. Князя Володимира Великого, МАУП

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНІСТІ МІЖНАРОДНОГО КОМЕРЦІЙНОГО АРБІТРАЖУ В УКРАЇНІ

В межах даної теми досліджуються правові та практичні аспекти функціонування міжнародного комерційного арбітражу стану, зокрема аналізується вплив військових дій на арбітражні процедури, можливості застосування арбітражних рішень, а також проблеми їх виконання в умовах обмеженого правового та економічного простору.

Основну увагу приділено тому, як арбітражні інституції в Україні, зокрема Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України, адаптуються до нових реалій. Розглянуто також питання примусовості арбітражних рішень у світлі воєнних дій, санкцій, економічних обмежень та викликів для правової системи України.

Окремий акцент зроблено на можливостях проведення арбітражних слухань у дистанційному форматі та використанні сучасних технологій для забезпечення безперервності процесу в умовах воєнного стану. У статті також розглянуто перспективи адаптації арбітражу до нових реалій, включаючи можливість подання позовів щодо відшкодування збитків, завданих військовими діями.

У дослідженні аналізуються перспективи розвитку міжнародного арбітражу в Україні, зокрема використання цифрових технологій, проведення онлайн-слухань та адаптація арбітражного процесу до викликів воєнного часу. Окрему увагу приділено можливостям українських підприємців захищати свої права через арбітраж у міжнародних спорах, включаючи питання відшкодування збитків, завданих військовими діями.

Міжнародний комерційний арбітраж є одним із найефективніших способів вирішення спорів між учасниками міжнародної торгівлі, забезпечуючи швидкість, гнучкість і нейтральність процесу. Однак діяльність арбітражу в Україні стикається з низкою нових викликів через запровадження воєнного стану в результаті широкомасштабної агресії. Військові дії призвели до значного порушення нормальної господарської діяльності, зокрема ускладнили виконання контрактів, доступ до правосуддя та реалізацію арбітражних рішень. Це породжує питання щодо можливості арбітражу ефективно функціонувати в таких надзвичайних умовах.

Однією з головних проблем є фізичні та юридичні бар'єри для проведення арбітражних слухань, зокрема ризики безпеки для учасників, відсутність доступу до необхідних доказів і документів, а також зниження фінансової спроможності сторін виконувати свої зобов'язання. Окрім цього, значні труднощі викликає примусове виконання арбітражних рішень в умовах воєнного стану, що накладає додаткові обмеження на юридичну систему та міжнародне співробітництво у сфері торгівлі та інвестицій.

Воєнний стан також впливає на застосування міжнародного права та арбітражних договорів, зокрема у контексті санкцій, економічних обмежень та конфлікту інтересів

між сторонами спору. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до арбітражного процесу і створює потребу у пошуку альтернативних механізмів розв'язання спорів та інструментів для захисту прав учасників торгівлі.

У структурі міжнародного комерційного арбітражу в Україні ключову роль відіграє Міжнародний комерційний арбітражний суд (далі — МКАС) при Торгово-промисловій палаті України. Його діяльність базується на національному законодавстві та відповідних міжнародних стандартах. МКАС забезпечує прозорість і нейтральність арбітражного процесу, надаючи учасникам спорів незалежний форум для вирішення їхніх питань.

Але, у світлі сучасних викликів, таких як війна в Україні та її економічні наслідки, правові основи міжнародного комерційного арбітражу в Україні продовжують адаптуватися до нових умов. Особлива увага приділяється розвитку електронних засобів вирішення спорів, забезпеченню доступності арбітражних процедур і посиленню гарантій виконання арбітражних рішень в умовах воєнного стану.

Отже, правові основи міжнародного комерційного арбітражу в Україні ґрунтуються на поєднанні національних законів і міжнародних зобов'язань, що забезпечує стабільність і передбачуваність у сфері вирішення міжнародних комерційних спорів. Однак, з огляду на поточні виклики, ця система потребує подальшого вдосконалення для забезпечення ефективності арбітражного процесу в умовах глобальної нестабільності.

Введення воєнного стану внаслідок збройної агресії створило серйозні виклики для всіх аспектів господарської діяльності. Воєнний стан має значний вплив на правове та економічне середовище, у якому функціонує арбітраж, змінюючи умови ведення справ, доступу до правосуддя та можливості виконання арбітражних рішень.

Окремим викликом для міжнародного комерційного арбітражу є виконання арбітражних рішень в умовах воєнного стану. Хоча й Україна є учасницею Нью-Йоркської конвенції, введення воєнного стану може створити додаткові бар'єри для примусового виконання таких рішень. Економічна нестабільність, санкції, замороження активів, а також втрати фізичних та юридичних осіб внаслідок війни ускладнюють виконання арбітражних рішень на практиці [6]. Зокрема, санкції та економічні обмеження можуть ускладнити доступ до активів або рахунків сторін, що підлягають арешту або примусовому виконанню. Державні органи (суди та виконавчі служби), можуть мати обмежені можливості для реалізації арбітражних рішень через те, що ресурси держави переважно спрямовані на підтримку оборонних та безпекових заходів.

Незважаючи на ці перешкоди, міжнародний комерційний арбітраж залишається важливим інструментом для захисту прав суб'єктів господарювання. Дистанційні форми проведення слухань, використання сучасних цифрових технологій, спрощення процедур доказування та гнучкість у вирішенні питань, пов'язаних із форс-мажорними обставинами, демонструють значний потенціал для вдосконалення арбітражу в умовах війни. Крім того, особливого значення набуває розвиток механізмів для відшкодування збитків, завданих збройним конфліктом, через арбітраж.

Таким чином, міжнародний комерційний арбітраж, зберігаючи свою актуальність як ефективний механізм вирішення спорів, має перспективи подальшого вдосконалення та адаптації до умов глобальної нестабільності, що забезпечить його стійкість та ефективність у постконфліктному середовищі.

Джерела

1. The ICAC participated in the Conference of the Chartered Institute of Arbitrators (CIArb) "Sanctions in International Arbitration" (Copenhagen, Denmark). *International Commercial*

Arbitration Court website. 2024. URL: https://icac.org.ua/en/novyny-ta-publikatsiyi/icac-vzyav-uchast-u-konferentsiyi-korolivskogo-instytutu-arbitriv-ciarb-sanctions-in-international-arbitration-kopengagen-korolivstvo-daniya/
2. *Гринько К. Е.* Правовий режим воєнного стану в Україні 2022 / К. Е. Гринько, С. М. Наумкіна // Сучасні виклики соціально-політичного розвитку: політико-правові, соціально-економічні та культурні виміри : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених (м. Одеса, 16 травня 2022 р.). Одеса : ДЗ "Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського", Центр соціально-політичних досліджень "Politicus", 2022. С. 10–13. URL: http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/14962
3. Європейська конвенція про зовнішньоторговий арбітраж від 21.04.1961. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU61K07U
4. Конвенція ООН про визнання та приведення до виконання іноземних арбітражних рішень від 10.06.1958 року. URL: https://icac.org.ua/wp-content/uploads/Text-of-UN-Convention_New-York-1958-4.pdf
5. Про міжнародний комерційний арбітраж: Закон України від 24.02.1994 № 4002-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4002-12#Text
6. *Сірик М. А.* Міжнародні економічні спори: причини виникнення, класифікація та сучасні методи розв'язання. Дипломна робота на здобуття ступеня магістр спеціальності "Міжнародне право". Національний авіаційний університет. Київ, 2023. 99 с. URL: https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/61953
7. *Шпомер А. І., Присяжний В. В.* Правовий захист прав інвесторів. *Juris Europensis Scientia*. 2023. № 6. С. 32–36. С. 34 URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/6_2023/8.pdf

В. І. ЧУЄНКО

канд. юрид. наук, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права Навчально-науковий інститут права ім. Володимира Великого ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ, Україна
v1401@ukr.net

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНДАРТІВ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У СФЕРІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Штучний інтелект (далі — ШІ) відкриває нові можливості, стрімко змінює аспекти людського життя, надає безпрецедентні перспективи для інновацій і стимулює економіки держав світу та покращує добробут їх суспільств. Одночасно з цим динамічне зростання та широкомасштабне використання систем ШІ спричиняють виникнення низки делікатних етичних питань, а також серйозних юридичних і соціальних викликів. Першочергово останні пов'язані з захистом прав людини і громадянина, безпеки, прозорості, відповідальності та проблеми уникнення дискримінації. У відповідь Європейський Союз (далі — ЄС), який позиціює себе як лідера в глобальному управлінні ШІ, розробив комплексні правила щодо ШІ, зокрема Закон про ШІ. Проте невирішеними залишаються питання щодо ефективності цих законів у захисті ключових прав людини, таких як конфіденційність, рівність, автономія та свобода [1, с. 417].

Підхід Європейського Союзу до регулювання ШІ ґрунтується на концепції "ШІ, якому можна довіряти" (*Trustworthy AI*), яка поєднує у собі перспективи інновацій та неухильне дотримання основоположних прав людини й етичних норм. Зазначений принцип вперше було окреслено у "Білій книзі про штучний інтелект" (2020), яка є фундаментом для майбутніх законодавчих ініціатив, що стосуються створення нормативно-правової бази щодо штучного інтелекту в ЄС [2, с. 1]. Надалі ідея запровадження людиноорієнтованого та надійного ШІ була розвинута та закріплена у положеннях новаторського Регламенту про штучний інтелект, відомого як Закон про ШІ, що було схвалено Європейським Союзом. Цей нормативно-правовий акт усуває перешкоди для вільного надання систем та моделей ШІ в ЄС, крім того його положеннями встановлено гармонізовані правові обмеження. Йдеться про те, що постачальники та розповсюджувачі ШІ зобов'язані обмежувати ризики для здоров'я, безпеки та фундаментальних прав людини, включно з правом на безпечне довкілля [3, с. 85].

Ключові етичні засади, на яких базується нормативно-правове регулювання у сфері штучного інтелекту передбачає:

- *людську суб'єктність і нагляд*: ШІ покликаний служити людині, а не підміняти її, тому повинен бути забезпечений його ефективний контроль людиною;
- *технічну надійність і безпеку*: системи ШІ повинні бути стійкими, стабільними та безпечними, у їх роботі повинні бути мінімізовані ризики та помилки;
- *конфіденційність та управління даними*: захист особистої інформації та забезпечення приватності має важливе значення, а дані, які використовує ШІ, повинні бути якісними та належним чином адміністрованими;
- *прозорість*: процеси, що лежать в основі рішень ШІ, повинні бути доступними для розуміння, а їхні результати — такими, які можуть бути пояснені;
- *різноманітність, недискримінація та неупередженість*: системи ШІ не повинні провокувати чи поглиблювати упередження та дискримінацію, а також реалізовувати справедливе ставлення до всіх;
- *суспільний та екологічний добробут*: розробка та використання ШІ повинно сприяти сталому розвитку та добробуту суспільства загалом;
- *підзвітність*: повинен бути чітко визначений перелік осіб, які відповідальні за роботу систем ШІ.

Наведені принципи є фундаментом для створення конкретних законодавчих актів, серед яких необхідно виокремити Закон про штучний інтелект (*Artificial Intelligence Act, AI Act*). Останній є головним нормативно-правовим актом, що визначає рамки регулювання ШІ в ЄС, є, який був прийнятий у березні 2024 року та є першим у світі комплексним регуляторним актом для ШІ. AI Act застосовує ризик-орієнтований підхід, класифікуючи системи ШІ за чотирма рівнями ризику:

1. **неприйнятний ризик.** Системи штучного інтелекту, що порушують основоположні права людини або є потенційною загрозою для них (наприклад, системи соціального скорингу, маніпулятивні техніки), заборонені;
2. **високий ризик.** Системи ШІ, які можуть мати серйозний негативний вплив на безпеку або основні права (зокрема, ШІ у критичній інфраструктурі, медичних закладах, установах освіти, управлінні людськими ресурсами, правоохоронній сфері, міграції). До таких систем ставляться суворі вимоги щодо:
   - оцінки відповідності перед випуском на ринок;
   - систем управління ризиками;
   - якості даних;
   - технічної документації та ведення журналів;
   - прозорості та надання інформації користувачам;

- людського контролю;
- точності, надійності та кібербезпеки.

3. **обмежений ризик:** Системи ШІ, які потенційно можуть маніпулювати або породжують ризики, пов'язані з прозорістю (наприклад, чат-боти, deepfakes). Для них передбачено вимоги щодо прозорості та інформування користувачів про взаємодію з ШІ;
4. **мінімальний ризик.** Переважна більшість систем ШІ (скажімо, ігри, спам-фільтри). Щодо них реалізується добровільне виконання кодексів поведінки.

Закон про штучний інтелект також містить положення щодо моделей ШІ загального призначення (*General Purpose AI, GPAI*), визначає для них особливі вимоги, включно з оцінкою ризиків та дотримання авторських прав. Окрім зазначеного Закону про штучний інтелект, правове регулювання у сфері ШІ в ЄС пов'язано з іншими ключовими нормативно-правовими актами. Це:

1. *Загальний регламент про захист даних* (*GDPR*). Гарантує високий рівень захисту персональних даних, що критично важливо для систем ШІ, які оперують з великими обсягами інформації. GDPR визначає принципи законності, прозорості, обмеження цілей, мінімізації даних, точності, обмеження зберігання, цілісності та конфіденційності, а також надає суб'єктам даних широкі права щодо інформації, що їм належить;

2. *Директива ЄС про відповідальність за дефектну продукцію* (*Product Liability Directive, PLD*) та проєкт нової Директиви про відповідальність за штучний інтелект (*AI Liability Directive, AILD*). Остання передбачає відповідальність за збитки, спричинені продукцією, зокрема тією, що містить ШІ. Нова Директива має на меті полегшити встановлення вини у випадках шкоди, завданої системами ШІ, а також забезпечити справедливу компенсацію потерпілим;

3. *Закон про цифрові послуги* (*Digital Services Act, DSA*) та *Закон про цифрові ринки* (*Digital Markets Act, DMA*). Попри те, що перераховані нормативно-праові акти не зосереджуються безпосередньо на ШІ, вони встановлюють загальні правила для цифрових сервісів і платформ, і у таких спосіб впливають на способи використання систем ШІ в онлайн-просторі, особливо стосовно модерації контенту та алгоритмів реклами.

Крім зазначених вище нормативно-правових актів, які регулюють відносини, що виникають у сфері ШІ в ЄС, необхідно зазначити й про технічні стандарти, що існують у ній. Так, Європейський Союз Європейський Союз активно співпрацює з європейськими та міжнародними організаціями зі стандартизації (наприклад, *CEN, CENELEC, ETSI, ISO, IEEE*) для розробки технічних стандартів, які повинні сприяти дотриманню вимог AI Act, та стосуватимуться таких сфер:

- **якість та управління даними.** Методи забезпечення якості навчальних даних, їхньої неупередженості та відповідності;
- **прозорість і доступність для пояснення.** Стандарти щодо документування алгоритмів, їхньої роботи та можливості пояснювати прийняті рішення;
- **надійність і точність.** Технічні вимоги до тестування, валідації й верифікації систем ШІ.
- **кібербезпека.** Стандарти для захисту систем ШІ від зловмисних атак і несанкціонованого доступу;
- **управління ризиками.** Методи ідентифікації, оцінювання та зменшення ризиків, пов'язаних з застосуванням ШІ.

Європейський Союз інтенсивно просуває власну позицію щодо регулювання штучного інтелекту на світовій арені, налагоджує співпрацю з іншими державами та міжнародними організаціями (такими як ОЕСР, Рада Європи, ЮНЕСКО, ООН) для

формування світових стандартів і норм, щоб уникнути фрагментації регулювання та сприяти глобальній довірі до ШІ. Одночасно з цим у сфері правового регулювання штучного інтелекту зберігаються суттєві виклики, зокрема, йдеться по:

1. *темп технологічного прогресу*. Законодавство завжди буде відставати від технологій, тому необхідні гнучкість і здатність швидко адаптувати регуляторну базу відповідно до нових обставин;

2. *гармонізація на рівні всіх держав світу*. Таке запровадження забезпечить сумісність регуляторних підходів між різними юрисдикціями;

3. *визначення відповідальності*. Повинен існувати розподіл відповідальності між розробниками, розповсюджувачами та користувачами систем ШІ;

4. *вплив на ринок праці та соціальні аспекти*. Існує потреба у формулюванні політики для пом'якшення негативних соціальних наслідків впровадження ШІ;

5. *етичні проблеми*. Зберігається постійна необхідність у перегляді та адаптації етичних принципів у зв'язку з розвитком складніших систем штучного інтелекту.

Вбачається можливим стверджувати, що Європейський Союз сформував амбітну та інноваційну нормативно-правову базу для регулювання штучного інтелекту, центральним елементом якої є Закон про ШІ (*Artificial Intelligence Act, AI Act*). У законодавстві ЄС у сфері ШІ використано ризик-орієнтований підхід, воно ґрунтується на чітких етичних принципах, прагне створити своєрідну екосистему, в якій ШІ може розвиватися відповідально, безпечно та з дотриманням фундаментальних прав людини. Взаємодія з наявними нормативно-правовими актами, активна робота зі стандартизації та міжнародне співробітництво є ключовими для успішного впровадження такого механізму. Попри те, що перед ЄС повстають значні виклики, його підхід до правового регулювання у сфері ШІ слугує важливим орієнтиром для інших юрисдикцій і має потенціал для формування глобальних стандартів у цій критично важливій галузі.

Джерела

1. *Fitriyah A., Abdulovna D. D.* EU's AI regulation approaches and their implication for human rights. *Media iuris*. 2024. Vol. 7, no. 3. P. 417–438. URL: https://doi.org/10.20473/mi.v7i3.62050 (date of access: 27.06.2025).
2. *Machusky V. & Machuska I. & Titova V. & Titova O.* The white paper on artificial intelligence as a source for the formation of European Union legislation in the field of artificial intelligence. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2024. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.39 (date of access: 27.06.2025).
3. *Almada M., Petit N.* The EU AI Act: between the rock of product safety and the hard place of fundamental rights. *Common market law review*. 2025. Vol. 62, Issue 1. P. 85–120. URL: https://doi.org/10.54648/cola2025004 (date of access: 27.06.2025).

А. БАРІНОВ
аспірант МАУП

ПОЗИТИВНІ ДІЇ ЯК ЧИННИК ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД США ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ

Позитивні дії (*affirmative action*) як інструмент державної політики формувалися в США у відповідь на системну дискримінацію за расовою, етнічною та гендерною ознаками. Їх впровадження в освітній сфері відіграло ключову роль у розширенні доступу до вищої освіти для маргіналізованих груп, закладаючи основи для більш інклюзивного суспільного розвитку. Такий підхід безпосередньо пов'язаний із концепцією позитивних дій, що спирається на ідею субстантивної рівності — створення нерівних, але справедливих умов для різних соціальних груп задля досягнення реальної рівності результатів, а не лише формального рівного ставлення. Це означає, що для подолання історичних, соціальних чи економічних нерівностей окремим групам може знадобитися спеціальна підтримка, яка дозволить їм наздогнати інші та отримати рівні можливості.

Інклюзивний розвиток як комплексна стратегія передбачає не просто економічне зростання, а й активну участь усіх соціальних верств у процесах розвитку, включно з уразливими, маргіналізованими або історично дискримінованими групами. Такий підхід спрямований на забезпечення рівного доступу до ключових ресурсів і можливостей, що формує базу для стійкого соціального прогресу.

У цьому контексті позитивні дії виступають як важливий механізм, який забезпечує справедливий доступ до освіти, працевлаштування, охорони здоров'я та інших ресурсів, що є необхідними для особистого розвитку та соціальної інтеграції.

Завдяки цьому вони створюють умови для сталого інклюзивного розвитку, де кожен член суспільства може реалізувати свій потенціал і внести свій вклад у загальний добробут [1]. Яскравим прикладом практичного втілення таких підходів є політика позитивних дій у Сполучених Штатах, яка почала активно розвиватися з 1960-х років у контексті руху за громадянські права. Основною метою цієї політики було подолання історичних нерівностей і дискримінації щодо расових, етнічних і соціально вразливих груп шляхом забезпечення рівних можливостей у прийомі до навчальних закладів. Для досягнення цих цілей застосовувалися різноманітні механізми: квотування, преференційний відбір абітурієнтів, програми підтримки, такі як стипендії, менторські ініціативи та підготовчі курси для меншин.

Важливою складовою історії впровадження позитивних дій стали судові процеси, що визначали межі та правила їх застосування. Зокрема, справа *Regents of the University of California v. Bakke* (1978) стала прецедентом, який обмежив використання жорстких квот, але підтримав врахування расового чинника як одного з елементів комплексної оцінки кандидатів. Нещодавнє рішення у справі *Students for Fair Admissions v. Harvard* (2023) продовжило дискусії про легітимність позитивних дій, закликаючи до перегляду існуючих практик з акцентом на забезпечення справедливості та прозорості.

Попри критику, пов'язану з питаннями рівності та справедливості, досвід США свідчить про те, що позитивні дії сприяють значному збільшенню репрезен-

тації расових, етнічних та соціально вразливих груп у провідних університетах країни.

Це не лише розширює освітні та кар'єрні перспективи для цих категорій населення, але й формує більш різноманітне академічне середовище, що позитивно впливає на розвиток суспільства в цілому [2]. Водночас активне впровадження такої політики у США спричинило значні суспільні та правові дискусії, зосереджені навколо питань справедливості, меж державного втручання та принципів меритократії. Критики наголошують на ризиках зворотної дискримінації, коли певні групи можуть зазнавати несправедливого обмеження у доступі до освітніх або професійних можливостей через преференції, надані іншим. Виникають сумніви щодо легітимності державного втручання у процес відбору, особливо коли воно начебто суперечить ідеї рівних умов для всіх кандидатів.

Крім того, значна частина критики стосується обмеженої ефективності позитивних дій у подоланні глибинних соціально-економічних причин нерівності, таких як бідність, нерівний доступ до якісної початкової освіти чи житла. У відповідь на це зростає увага до більш комплексних та системних стратегій інклюзивності, що виходять за межі лише відбору. До них належать програми раннього втручання у навчальний процес, інтеграція шкіл для забезпечення більшої соціальної різноманітності, фінансова підтримка студентів на основі їхніх реальних потреб, а також заходи, спрямовані на подолання структурних бар'єрів у суспільстві.

Такі підходи спрямовані на створення більш рівних стартових можливостей і довгострокового зменшення нерівності, роблячи інклюзивність не лише питанням формального відбору, а й реальним соціальним процесом [3]. Подібні принципи набувають особливої актуальності і в українському контексті, де питання доступу до освіти для соціально вразливих груп — осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, представників національних меншин — стає пріоритетним у світлі викликів, пов'язаних з воєнним конфліктом та повоєнною відбудовою. Досвід США може бути адаптований через впровадження систем підтримки на основі соціально-економічного статусу, розвиток регіональної політики рівних можливостей, цільові освітні програми для груп у складних життєвих обставинах. Важливою складовою має стати законодавче закріплення принципів позитивної дискримінації в освітній політиці як складової ширшої концепції інклюзивного розвитку [4].

Висновки

Політика позитивних дій у США є прикладом спроби поєднати ідеали рівності та справедливості в освіті з практичними механізмами подолання соціальної нерівності. Її аналіз дозволяє сформулювати рекомендації для країн, що прагнуть зміцнити інклюзивний потенціал освіти. Для України важливо не просто наслідувати іноземний досвід, а переосмислити його у світлі власних соціокультурних реалій, формуючи інституційну базу для підтримки тих, хто зазнає структурної нерівності, зокрема через конфлікти, дискримінацію або системну бідність.

Джерела

1. *Faye J. Crosby, Aarti Iyer A., Sincharoen S.* Understanding Affirmative Action. URL: https://diversity.berkeley.edu/sites/default/files/understanding_affrirmative_action.pdf
2. Affirmative action: Definition, History, & Cases URL: https://www.britannica.com/topic/affirmative-action
3. Affirmative Action Is About Inclusion, Not Exclusion. URL: http://www.centernyc.org/urban-matters-2/affirmative-action-is-about-inclusion-not-exclusion

4. *Diachenko M., Voroshchuk O., Romanova T., Shevtsova N., Tretiakova T.* Inclusive education in Ukraine: achievements, challenges, prospects.
5. Revista Eduweb, 2024. 18(4), pp. 35–48.

С. О. КУЗЬМИЧ
аспірант Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID ID: https://orchid.org/0009-0004-8936-0017
kuzmich_sergiy@ukr.net

ВПЛИВ НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ НА ПРАВОВЕ ТЛУМАЧЕННЯ MPC CONDITIONS У МІЖНАРОДНОМУ КОМЕРЦІЙНОМУ ПРАВІ

У сучасних умовах трансформації глобального торговельного простору, спричиненої як економічними, так і соціальними факторами, відбувається поступова зміна правового тлумачення усталених міжнародних норм. Особливо це стосується MPC Conditions — особливого набору правил, що регулюють торгівлю молочними продуктами як у межах Європейського Союзу, так і за його межами. Відображаючи прагнення до стандартизації та стабільності в комерційних відносинах, ці умови сьогодні зазнають нових тлумачень у відповідь на виклики сучасності, які охоплюють питання сталого розвитку, цифровізації торгівлі, гуманітарних криз і глобальних змін у логістиці [1]. Водночас соціальна реальність, що включає підвищений запит на торгівлю, екологічну відповідальність і прозорість ланцюгів постачання, формує нові очікування щодо юридичного змісту MPC Conditions.

Зростання ролі соціальних стандартів у контексті міжнародної торгівлі сприяє переосмисленню ключових понять, таких як “справедливість”, “добросовісність”, “відповідальність за якість”, які містяться в положеннях MPC Conditions [2]. Особливо чітко ці тенденції проявляються в окремих секторах, де соціальні та екологічні аспекти мають вирішальне значення, зокрема у сфері сільськогосподарської продукції. Так, торгівля молочними товарами тісно пов’язана з питаннями сталого розвитку, захисту прав працівників, добробуту тварин та впливу на довкілля. У зв’язку з цим виникає необхідність інтерпретації MPC Conditions не лише як суто технічних норм, спрямованих на уніфікацію торговельної практики, а як інструменту реалізації ширших соціальних і нормативних цінностей. Це означає, що договірні положення щодо якості, сертифікації, умов доставки чи прийняття продукції можуть тлумачитися через призму соціальної відповідальності, забезпечення простежуваності товару та дотримання етичних стандартів виробництва [3].

Крім того, посилення контролю за діяльністю комерційних операторів і зростаючі вимоги споживачів щодо прозорості стимулюють учасників торговельних угод приділяти більше уваги соціально значимим аспектам під час формулювання й тлумачення положень MPC Conditions. У цьому контексті MPC-Mediation та MPC-Arbitration Regulations, які раніше розглядалися переважно як інструменти для вирішення спорів у сфері торгівлі молочними продуктами, тепер набувають нового

значення як платформи для врахування соціально орієнтованих вимог і інтересів сторін.

Учасники торговельних відносин дедалі частіше вимагають у процесі вирішення спорів урахування не лише формальних договірних умов, а й ширшого соціального контексту, включно з етичними стандартами виробництва, екологічною безпекою продукції та відповідальністю.

Це змінює функціональне навантаження медіації та арбітражу: вони більше не є лише засобом вирішення комерційних непорозумінь, а перетворюються на інститути, здатні опосередковувати ціннісні конфлікти та підтримувати справедливу рівновагу між економічною вигодою і суспільним добробутом. Арбітри та медіатори дедалі частіше стикаються з необхідністю тлумачити положення MPC Conditions із урахуванням принципів соціальної відповідальності бізнесу, стандартів належної ділової поведінки, а також регіональних чи галузевих ініціатив щодо сталого розвитку. Особливо це актуально на тлі пандемій, воєн, нестабільності на ринках продовольства та змін клімату, коли традиційне тлумачення MPC Conditions потребує адаптації до нових, більш складних умов. Це зумовлює потребу у гнучкішому підході до застосування MPC Conditions — як у договірному регулюванні, так і в арбітражній практиці. Відповідно, юридичне тлумачення норм набуває функціонального характеру, спрямованого на забезпечення стійкості та передбачуваності в комерційних правовідносинах. Цей підхід особливо помітний у межах Європейського Союзу, де вже спостерігається прагнення до модернізації регулятивних рамок у торгівлі сільськогосподарською продукцією з огляду на Європейський зелений курс, цифрову трансформацію агропромислового сектору та розширення стандартів належного врядування.

Це спричиняє появу нових практик тлумачення MPC Conditions як гнучкого і динамічного набору правил, здатного реагувати на соціальні імперативи, зберігаючи при цьому правову визначеність та єдність підходів у межах ЄС і поза його межами [4]. З огляду на це, юридична доктрина й арбітражна практика відіграють ключову роль у формуванні нових підходів до тлумачення MPC Conditions, забезпечуючи баланс між інноваціями та стабільністю правового регулювання.

Посилена увага до контекстуального, телеологічного та еволюційного тлумачення дозволяє враховувати нову соціальну реальність без втрати стабільності правового режиму. Особливо важливою є інтеграція принципів корпоративної відповідальності та сталого розвитку у процесі формування правових позицій при вирішенні спорів щодо MPC Conditions.

Висновки. Сучасні трансформації у глобальному торговельному просторі зумовлюють необхідність переосмислення та адаптації тлумачення MPC Conditions, що регулюють торгівлю молочними продуктами. Зміна соціального контексту, зростання ролі сталого розвитку, цифровізації та етичних стандартів вимагають від правової системи більш гнучких і соціально орієнтованих підходів. Медіація та арбітраж у цій сфері дедалі більше стають інструментами врахування соціальних цінностей поряд із економічними інтересами. Європейські ініціативи й доктринальні підходи підтримують ці тенденції, сприяючи формуванню сучасної системи регулювання, яка відповідає вимогам часу і сприяє сталому, справедливому розвитку міжнародної торгівлі молочними продуктами.

Джерела

1. *Fitriyanti F., Farman L.* Challenges and Developments in International Commercial Law. URL: https://www.researchgate.net/publication/377013704_Challenges_and_Developments_in_International_Commercial_Law

2. About the MPC Conditions. URL: https://www.gemzu.nl/paginas/openbaar/mpc-condities/about-the-mpc-conditions
3. Ćuzović S., Sokolov Mladenović S., Ćuzović D. The impact of social and cultural factors on success of trade internationalization. 2019. URL: https://hrcak.srce.hr/file/323004
4. MPC-Conditions for use within the European Union. URL: https://bdairy.com/wp-content/uploads/mpc_-_2018_engels-1.pdf

С. В. РЕЗНІК

бакалавр 3-го курсу, Інституту права імені Володимира Великого
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ОГЛЯД ТА ПОДАЛЬШИЙ ВПЛИВ НА ВЕДЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКОНУ УКРАЇНИ № 4196-IX

Верховна Рада цим Законом вирішила скасувати Господарський кодекс та запровадити обов'язкову корпоратизацію для ряду підприємств:

Прийнятий Закон є частиною реформи, яка спрямована на впорядкування правовідносин у сфері державної власності, підвищення інвестиційної привабливості та залучення України до міжнародних економічних стандартів.

Законом передбачається корпоратизація державних та комунальних підприємств. Усі державні та комунальні підприємства мають бути перетворені в акціонерні товариства або товариства з обмеженою відповідальністю.

Для комунальних підприємств корпоратизація є більш гнучкою, оскільки дозволяє громадам самостійно визначати доцільність трансформації.

Запроваджується більш прозоре управління майном. Операції з майном підприємств, де державі належить понад 50 % акцій, здійснюватимуться через систему "Прозорро.Продажі", що має забезпечити більшу відкритість процесів та зменшити корупційні ризики.

Закон передбачає більшу фінансову прозорість та звітність. Державні підприємства зобов'язані будуть публікувати фінансові звіти, що за задумом сприятиме прозорості управління. Хоча це скоріше формальний механізм, адже будь-який звіт може бути змінений та скоригований у досить значних межах.

Для активів, які не підлягають приватизації, вводиться механізм узуфрукту, що має забезпечити їхнє більш раціональне використання під наглядом держави. Хоча як показує практика управління державними активами по багатьом підприємствам — контроль який здійснюють окремі представники держави, може бути не завжди ефективним через числені виникаючі конфлікти інтересів.

Закон врегульовує перехідний період. Ним передбачається збереження діяльності комунальних підприємств у Перехідний період, а також гармонізація норм із Законом "Про місцеве самоврядування" та Цивільним кодексом, щоб уникнути прогалин після втрати чинності Господарського кодексу, який скасовується. Водночас деякі положення Господарського кодексу зберігають свою чинність у цьому Законі та будуть діяти впродовж перехідного періоду.

Прийнятий Закон розширює права територіальних громад. Він дозволяє громадам створювати юридичні особи для забезпечення управління власністю та реаліза-

ції соціальних ініціатив. Що в свою чергу створює ризики використання положень Закону, окремими зацікавленими особами для привласнення активів, належних цим громадам.

Корпоратизація державних підприємств є обов'язковою протягом Перехідного періоду, що забезпечує їхню зміну в корпоративні структури. Для комунальних підприємств цей процес гнучкіший і не передбачає санкцій за відмову від перетворення.

Корпоратизація державних та комунальних підприємств активно підтримується Європейським Союзом та іноземними інвесторами, адже дозволить іноземним компаніям стати власниками тих активів, які раніше не підлягали приватизації або корпоратизації. Передбачена трансформація комунальних підприємств у корпоративні структури впродовж 2025–2026 років.

Також із 2027 року буде заборонено дотаційне фінансування таких підприємств із державного та місцевих бюджетів, що стимулюватиме їх до самоокупності й запровадження ефективних бізнес-моделей. Але також і виникають ризики швидкого банкрутства — в тому числі й штучного, що може призвести до придбання активів, за цінами набагато меншими від їх реальної вартості.

Закон залишає можливість введення штрафів за порушення строків постачання товарів, робіт та послуг для оборонних підприємств. Положення Закону усувають існуючу практику накладення декількох штрафів за одне порушення, що призводило до надмірного фінансового тиску на виробників та постачальників продукції. Тепер передбачено один штраф — пеню в розмірі 3 % за кожен місяць прострочки.

Зміни скоріше позитивні, ніж негативні, адже добросовісний постачальник, який намагається виконати контракт, проте не зміг цього зробити з об'єктивних причин - не буде загнаний у боргову пастку значними штрафними санкціями.

В той час як недобросовісний постачальник – може на себе взяти будь-які штрафні санкції в підписаних зобов'язаннях, адже якщо він взагалі не збирається виконувати договір належним чином — то наперед знайде механізми уникнення будь-яких штрафних санкцій, якими б значними вони не були.

Прогнозується, що реформа сприятиме розвитку сучасних бізнес-моделей, прозорому управлінню майном та посиленню економічної стійкості держави. Але проти прийняття закону виступали Асоціація міст України та Всеукраїнська асоціація громад.

Асоціація міст свою позицію пояснила, зокрема, тим, що реалізація зазначеного закону зупинить роботу лікарень, шкіл, підприємств тепло- та водопостачання комунальної власності, а також порушує ст. 142 і 143 Конституції України, оскільки забороняє територіальним громадам створювати комунальні підприємства, об'єднувати бюджетні кошти та створювати необхідні служби.

В Асоціації громад вважають, що Закон може негативно вплинути на функціонування комунальних підприємств.

Фракція "Європейська солідарність" заявила, що прийнятий Закон фактично перерозподіляє державну і комунальну власність в Україні в період воєнного стану, а також скасовує штрафи за непоставку зброї або її неякісне виготовлення.

Господарським кодексом вдало окреслені ті правові норми, які не відображені в Цивільному кодексі, або взагалі сформульовані інакше — наприклад обов'язок досудового врегулювання спорів між сторонами в Господарському кодексі, в той час як Цивільний кодекс відносить це на розсуд сторін договору.

Тим самим скасуванням Господарського кодексу створюється цілий ряд складнощів для суб'єктів господарювання, адже певні положення законодавства тепер мають розглядатись в Господарському праві, інакше, ніж вони розглядаються та трактують-

ся законодавством сьогодні, що може створити певний хаос у судовий системі та розгляді судових справ.

Можливо доцільніше було ввести до Господарського кодексу окремим Законом, безперечно позитивні нормі, зокрема про акціонування державних та комунальних підприємств, але залишивши Господарський кодекс чинним.

Джерела

1. Закон України № 4196-IX від 09.01.2025 р. "Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text
2. Господарський кодекс України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
3. *Присяжна Людмила.* Закон про регулювання підприємницької діяльності: ключові зміни. https://biz.ligazakon.net/news/233223_zakon-pro-regulyuvannya-pdprimnitsko-dyalnost-klyuchov-zmni

Д. ЄВДОКИМОВ

д-р філософії у галузі права, доц., професор кафедри теорії держави і права та конституційного права ПрАТ "ВНЗ "МАУП"

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАКОНОДАВЧОГО ПОСИЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ЦИВІЛЬНИХ ОСІБ, ПОЗБАВЛЕНИХ ОСОБИСТОЇ СВОБОДИ ВНАСЛІДОК ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ

Триваюча збройна агресія проти Української держави актуалізує проблеми законодавчого посилення державної підтримки цивільних осіб, які були позбавлені особистої свободи внаслідок збройної агресії, а саме надання права на таку підтримку всім цивільним особам, як були позбавлені особистої свободи внаслідок збройної агресії, зокрема і тим, які не мали встановленого терміну утримання та згодом були звільнені або ж повернулись самостійно.

Відповідно до п. 2 ч. 1 ст. 1 Закону України "Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей", дія цього закону розповсюджується на тих цивільних осіб, які перебувають під захистом Конвенції про захист цивільного населення під час війни від 12 серпня 1949 року, яких було позбавлено особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України державою-агресором під час перебування на тимчасово окупованих територіях України або на території держави-агресора, а саме [1, с. 32]:

а) у зв'язку із здійсненням такими громадянами діяльності, спрямованої на вираження поглядів, цінностей, позицій щодо відстоювання державного суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності України, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України, а також за здійснювану професійну, громадську, політичну чи правозахисну діяльність, пов'язану із відстоюванням державного суверенітету, незалежності, територіальної цілісності і недоторканності України, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів

України, захистом прав та свобод осіб, позбавлених особистої свободи через таку діяльність, якщо були підстави вважати, що здійснення такої діяльності становило реальну або потенційну небезпеку для незаконного переслідування особи державою-агресором, її органами, підрозділами, формуваннями, іншими утвореннями;

б) у зв'язку з незаконними діями держави-агресора, її органів, підрозділів, формувань, інших утворень з явною або прихованою метою спонукання України, іншої держави, державного органу, організації, у тому числі міжнародної, юридичних або фізичних осіб до дій або утримання від здійснення дій як умови звільнення громадянина України.

Таким чином, системний аналіз зазначених вище норм закону свідчить, що його норми та, відповідно, передбачені ним гарантії розповсюджуються далеко не на всіх цивільних осіб, незаконно позбавлених особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України.

Безпосередні повноваження з надання цивільним особам, які були позбавлені особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, відповідного статусу та соціальних гарантій, які з нього випливають, належать Комісії з питань встановлення факту позбавлення особи особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, яка діє при Міністерстві національної єдності України (колишньому Мінреінтеграції), та врегульовується постановами Кабінету Міністрів України "Деякі питання здійснення першочергових заходів із забезпечення соціального захисту звільнених осіб" № 1210 від 28 жовтня 2022 року та "Деякі питання організації реабілітації у сфері охорони здоров'я" № 1462 від 16 грудня 2022 року [2; 3].

Вбачається, що причиною виникнення відповідних правових колізій при наданні соціальних гарантій та державної підтримки цивільним особам, які були позбавлені особистої свободи, виникають саме через недосконаліть та неповноту відповідного правового регулювання у зазначеному вище п. 2 ч. 1 ст. 2 Закону України "Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей", яка містить занадто вузьке тлумачення кола таких осіб.

Таким чином, для усунення відповідних недоліків та посилення можливостей державної підтримки всіх цивільних осіб, які були позбавлені особистої свободи внаслідок збройної агресії, необхідно внесення відповідних змін та доповнень в зазначену норму ч. 1 ст. 2 Закону шляхом викладення її у такій новій редакції:

"Стаття 2. Сфера дії цього Закону

1. Дія цього Закону поширюється на громадян України:

2) які є цивільними особами, що перебувають під захистом Конвенції про захист цивільного населення під час війни від 12 серпня 1949 року, яких було позбавлено особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України державою-агресором, її органами, підрозділами, формуваннями, іншими утвореннями під час перебування на тимчасово окупованих територіях України або на території держави-агресора, у випадку відсутності відомостей про вчинення такими особами злочинів проти основ національної безпеки України".

При цьому, наведені нижче підпункти поточної редакції зазначеної норми закону з оновленої редакції відповідної норми закону слід виключити:

"а) у зв'язку із здійсненням такими громадянами діяльності, спрямованої на вираження поглядів, цінностей, позицій щодо відстоювання державного суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності України, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України, а також за здійснювану професійну, громадську, політичну чи правозахисну діяльність, пов'язану із відстоюванням

державного суверенітету, незалежності, територіальної цілісності і недоторканності України, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України, захистом прав та свобод осіб, позбавлених особистої свободи через таку діяльність, якщо були підстави вважати, що здійснення такої діяльності становило реальну або потенційну небезпеку для незаконного переслідування особи державою-агресором, її органами, підрозділами, формуваннями, іншими утвореннями;

б) у зв'язку з незаконними діями держави-агресора, її органів, підрозділів, формувань, інших утворень з явною або прихованою метою спонукання України, іншої держави, державного органу, організації, у тому числі міжнародної, юридичних або фізичних осіб до дій або утримання від здійснення дій як умови звільнення громадянина України".

Втілення в життя відповідних законодавчих змін дозволить розширити коло цивільних осіб, на яких розповсюджується дія зазначеного закону та відповідне право на отримання ними державної підтримки, яке буде значно розширено та охопить всіх цивільних осіб, які були позбавлені особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, а не лише окремі їхні категорії, як нині.

Джерела

1. Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей. Закон України. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР). 2023. № 14. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2010-20#Text.
2. Деякі питання здійснення першочергових заходів із забезпечення соціального захисту звільнених осіб. Постанова Кабінету Міністрів України № 1210 від 28 жовтня 2022 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1210-2022-%D0%BF#Text.
3. Деякі питання організації реабілітації у сфері охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України № 1462 від 16.12.2022 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1462-2022-%D0%BF#Text.

Н. С. ЛАВРИК

аспірант,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасному українському суспільстві підприємництво виступає основою національної економіки, забезпечуючи інноваційний розвиток, зайнятість населення та надходження до державного бюджету. Водночас ефективність підприємницької діяльності значною мірою залежить від правового середовища, на яке впливва.ть органи виконавчої влади. Їхня діяльність у цій сфері регулюється адміністративним правом, що визначає засади, межі та форми державного впливу на бізнес [7].

Правове регулювання здійснюється на основі Конституції України, яка гарантує право кожного на підприємницьку діяльність, не заборонену законом (стаття 42) [1]. Господарський кодекс України встановлює основи функціонування суб'єктів

господарювання, визначає поняття господарської діяльності, порядок її реєстрації та припинення [2]. Закони України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності" та "Про основи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" регламентують порядок отримання дозволів та процедури підготовки регуляторних актів, з метою уникнення надмірного втручання держави в діяльність бізнесу [3; 4].

Органи виконавчої влади реалізують державну політику в цій сфері через здійснення державної реєстрації суб'єктів господарювання, надання ліцензій, видачу дозвільних документів, проведення перевірок, а також через державну підтримку підприємництва. Центральне місце серед таких органів посідають Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки, Державна податкова служба, Державна регуляторна служба, Державна служба України з питань праці та інші. Їхня діяльність базується на адміністративних процедурах, визначених відповідними підзаконними актами [5].

Упродовж останніх років в Україні активно впроваджуються принципи електронного врядування. Це сприяє спрощенню адміністративних процедур у сфері підприємництва. Запровадження електронних сервісів на порталі "Дія", електронного ліцензування та онлайн-реєстрації бізнесу зменшили корупційні ризики та покращили доступ до державних послуг [8]. Разом із тим, на практиці все ще наявні проблеми надмірного регуляторного тиску та дублювання повноважень, що вказує на потребу подальшої оптимізації системи державного управління.

Невід'ємною частиною адміністративно-правового механізму є правовий захист підприємців. Гарантії забезпечуються як на рівні адміністративного оскарження, передбаченого Законом України "Про звернення громадян" [6], так і шляхом судового захисту в порядку, встановленому Кодексом адміністративного судочинства України [9]. Крім того, дієвими інструментами стають звернення до Уповноваженого Верховної Ради з прав підприємців, участь у роботі громадських рад, діяльність бізнес-асоціацій.

Попри позитивні зміни, зберігаються значні виклики. Часті зміни законодавства, нестача координації між виконавчими органами, надмірна бюрократизація негативно впливають на підприємницьке середовище. Для підвищення ефективності державного управління доцільно проводити подальшу дерегуляцію, уніфікувати дозвільні процедури, впровадити ризик-орієнтований підхід до державного нагляду, а також забезпечити відповідність українського законодавства стандартам Європейського Союзу відповідно до Угоди про асоціацію.

Отже, адміністративно-правові механізми регулювання підприємництва мають бути спрямовані на створення стабільного, прозорого та ефективного середовища для бізнесу. Забезпечення правової визначеності, прогнозованості державної політики, а також підвищення інституційної спроможності органів виконавчої влади є ключовими умовами для сталого економічного розвитку України.

Джерела

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр
2. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15
3. Закон України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15
4. Закон України "Про основи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15
5. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17

6. Закон України “Про звернення громадян”. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр
7. *Битяк Ю., Луценко Д.* Доктрина адміністративного права України: еволюція та перспективи подальшого розвитку. *Право України*. 2021. № 10. С. 44–59.
8. Офіс ефективного регулювання (BRDO). *Аналітичні матеріали*. URL: https://brdo.com.ua
9. Кодекс адміністративного судочинства України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15

В. В. КОТОВ
аспірант, МАУП, м. Київ

ПРАВОВІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ВПЛИВ НА ДЕРЖАВНУ СОЦІАЛЬНУ ПОЛІТИКУ

Сучасні інтеграційні процеси та розширення міжнародного співробітництва України з Європейським Союзом формують нові виклики та можливості для державної соціальної політики. В умовах післявоєнної відбудови та соціальної вразливості населення особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, зокрема у сфері соціального захисту, зайнятості, гендерної рівності та інклюзії. Актуальність теми зумовлена потребою в інституціональному оновленні державної політики та необхідністю адаптації до принципів європейського права, закладених у Хартії основних прав ЄС і Європейському соціальному стовпі .

Метою дослідження є аналіз правових засад міжнародного співробітництва у сфері соціальної політики в межах ЄС та визначення їх впливу на реформування соціального сектору в Україні. Дослідження ґрунтується на компаративному аналізі документів ЄС, актів вторинного права, рішень Європейського суду з прав людини, а також сучасних аналітичних звітів Європейської комісії й наукових публікацій .

Міжнародне співробітництво в межах Європейського Союзу справляє зростаючий вплив на формування державної соціальної політики України, зумовлюючи потребу в її переосмисленні відповідно до загальноєвропейських підходів та стандартів. У процесі інтеграції до правового поля ЄС українська соціальна політика поступово трансформується, набуваючи рис відкритості, інклюзивності та цілеспрямованості на потреби найвразливіших категорій населення. Це зумовлено не лише політичними зобов’язаннями, взятими Україною в рамках Угоди про асоціацію з ЄС, а й глибшими системними викликами, пов’язаними з наслідками війни, соціальною дезінтеграцією та демографічною кризою.

Правові засади такого співробітництва мають багаторівневий характер. Європейський соціальний стовп, який проголошує право кожного на рівний доступ до якісної освіти, охорони здоров’я, соціального забезпечення та гідної праці, виступає основою сучасної моделі соціального права ЄС. Хоча більшість соціальних питань і надалі залишається в компетенції держав-членів, механізми координації, взаємного узгодження політик та обмін передовими практиками створюють своєрідну “м’яку

силу" права ЄС, що впливає на національні рішення. Наприклад, застосування принципу субсидіарності дозволяє Європейському Союзу встановлювати загальні орієнтири й стандарти, не порушуючи при цьому автономії національних урядів у питаннях соціального захисту.

На практиці це відображається у таких інструментах, як Європейський соціальний фонд+, який надає фінансову підтримку проєктам, спрямованим на зайнятість, інклюзію, професійну адаптацію та підвищення кваліфікації. Для України, яка поки не є державою-членом, однак прагне до повноправного вступу, надзвичайно важливо вивчати та застосовувати відповідні моделі на етапі гармонізації правової системи. Так, у Польщі, Литві та Словаччині успішно діють програми активної соціальної підтримки, розроблені на основі європейських принципів, що забезпечили зниження рівня бідності, розвиток соціального підприємництва та зміцнення місцевих громад.

Для України впровадження подібних підходів означає не просто адаптацію законодавства, а і переосмислення функціонування соціальних інституцій. Реформа соціальних служб, яка включає електронізацію процесів, уніфікацію процедур, створення відкритих реєстрів та підвищення прозорості, має стати одним із напрямів конвергенції з ЄС. Особливу роль у цьому відіграє правова просвіта населення, посилення спроможності місцевого самоврядування, а також імплементація судової практики Європейського суду з прав людини щодо захисту соціальних прав.

У результаті встановлено, що правова модель ЄС передбачає активне використання механізмів координації соціальних політик на рівні держав-членів за принципом субсидіарності. Це дозволяє ЄС впливати на ключові напрями соціальної політики — без прямого втручання у національні компетенції. Ефективність правового впливу вбачається у трансфері європейських практик до національного рівня. Зокрема, Польща та Словаччина успішно впровадили програми підтримки соціально вразливих категорій населення в межах Європейського соціального фонду+, що стало основою для стійкості соціальної сфери. Для України важливим є врахування цих моделей з адаптацією до національного контексту — через реформи соціальних служб, електронізацію послуг, підвищення правової обізнаності громадян та зміцнення локального самоврядування у сфері соціального забезпечення .

Таким чином, правові аспекти міжнародного співробітництва в рамках ЄС формують нові вектори розвитку української соціальної політики. Це передбачає не лише імпорт норм і стандартів, а й глибоку трансформацію ціннісних засад, на яких базується взаємодія держави та громадянина в соціальній сфері. У довгостроковій перспективі така інтеграція сприятиме формуванню сталого, справедливого й орієнтованого на людину соціального середовища.

О. І. МАЦАК
аспірант,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ З МЕТОЮ ЗАПОБІГАННЯ ФІНАНСОВИМ ЗЛОЧИНАМ

У сучасних умовах війни, економічної нестабільності та структурних трансформацій в Україні проблема реформування податкової системи набуває особливої актуальності. Податкова політика має не лише забезпечувати надходження до бюджету, а й ефективно запобігати фінансовим зловживанням, корупційним схемам та тінізації економіки. На тлі глобалізації та цифровізації фінансових потоків, податкові правопорушення набувають нових форм, що потребує оперативного реагування державних інституцій та оновлення механізмів податкового регулювання.

Головними чинниками податкової злочинності в Україні залишаються складність податкового законодавства, відсутність стабільної фіскальної політики, недостатній рівень цифровізації податкового адміністрування та низька податкова культура. При цьому запровадження ризикоорієнтованих підходів до контролю, розширення застосування електронних сервісів, діджиталізація податкових перевірок, а також активна взаємодія з міжнародними інституціями у сфері обміну фінансовою інформацією мають значний потенціал у зниженні рівня податкових злочинів.

Міжнародний досвід демонструє ефективність таких інструментів, як автоматичний обмін податковою інформацією (CRS), запровадження контролю за трансфертним ціноутворенням, системи електронного аудиту (у Німеччині, Естонії, Польщі), фіскальні касові апарати з онлайн-передачею даних (у Чехії) та побудова інтегрованих платформ для взаємодії бізнесу і податкових органів . Зокрема, Естонія є прикладом країни, де повна цифровізація податкових процесів знизила рівень зловживань і підвищила добровільну сплату податків .

У контексті України актуальним є продовження реформи БЕБ та податкової міліції, оновлення підходів до розслідування економічних злочинів, а також стимулювання добровільного податкового комплаєнсу шляхом спрощення процедур звітності, підвищення прозорості та відповідальності державних структур.

Таким чином, реформування податкової системи України є не лише інструментом наповнення бюджету, а й важливою умовою забезпечення фінансової безпеки держави, протидії ухиленню від сплати податків та мінімізації тіньових фінансових схем. У нинішніх умовах воєнного стану, глибокої економічної турбулентності та посилення зовнішніх викликів потреба в модернізації фіскальної політики стала критичною. Ефективна податкова система має базуватися на принципах прозорості, прогнозованості, справедливості та цифрової адаптивності.

Результати дослідження свідчать про те, що посилення контролю за трансфертним ціноутворенням, запровадження ризикоорієнтованих механізмів перевірок, автоматичний обмін податковою інформацією, цифровізація звітності та адміністрування — є ключовими чинниками, здатними суттєво знизити рівень фінансових злочинів. Успішний досвід Естонії, Німеччини, Польщі, Чехії та інших країн дово-

дить, що синергія правових, інституційних і технологічних змін забезпечує якісне оновлення фіскальної системи і створює передумови для довгострокової фінансової стабільності.

В українських реаліях доцільно поєднувати впровадження європейських стандартів податкової прозорості з національними особливостями, зокрема, підвищенням відповідальності службових осіб, зміною підходів до функціонування Бюро економічної безпеки, формуванням культури добровільної сплати податків.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що без структурної трансформації податкової системи неможливе досягнення фінансової стійкості, скорочення масштабів податкової злочинності та забезпечення ефективного функціонування економіки в умовах внутрішніх трансформацій і глобальних викликів. У післявоєнний період оновлена податкова система повинна стати основою відновлення економіки, підвищення інвестиційної привабливості країни та зміцнення суспільного договору між державою і платниками податків.

О. С. ЛАВРИК
аспірант, МАУП

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ОСОБИ ПРИ РОЗСЛІДУВАННІ ЗЛОЧИНІВ ПРОТИ ЖИТТЯ ТА ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах правової трансформації та підвищення вимог до дотримання прав людини, проблема забезпечення ефективного правового захисту особи при розслідуванні злочинів проти життя та здоров'я набуває особливої актуальності. В умовах воєнного стану та загального ускладнення криміногенної ситуації в Україні зростає не лише кількість таких злочинів, але й ризики порушення прав учасників кримінального провадження, зокрема підозрюваних, потерпілих та свідків. Особливої уваги вимагає забезпечення балансу між необхідністю оперативного розкриття злочину та дотриманням принципів верховенства права, зокрема права на справедливий суд і повагу до людської гідності .

Дослідження свідчить, що національні механізми правового захисту особи під час досудового розслідування мають низку системних прогалин. До таких належать: недостатній контроль за дотриманням процесуальних прав підозрюваних, формалізм у застосуванні інституту захисту, неналежна правова культура слідчих органів, а також обмежений доступ до ефективної правової допомоги. Незважаючи на існування нормативного регулювання, зокрема у Кримінальному процесуальному кодексі України, практична реалізація принципів змагальності, презумпції невинуватості, недопущення тортур та права на мовчання часто має декларативний характер .

Аналіз правових систем країн Європейського Союзу дозволяє виокремити кілька ефективних практик, які доцільно адаптувати в Україні. Зокрема, йдеться про гарантування обов'язкової присутності адвоката з моменту затримання (Іспанія, Франція), надання безоплатної юридичної допомоги незалежно від матеріального становища підозрюваного (Швеція), жорсткий контроль за допустимістю доказів,

отриманих із порушенням прав (Німеччина). Важливим також є впровадження інституту незалежного моніторингу за діяльністю органів досудового розслідування та регулярне навчання слідчих і прокурорів стандартам ЄСПЛ .

Значущість дослідження полягає в тому, що забезпечення належного правового захисту особи під час розслідування злочинів проти життя та здоров'я є не лише умовою справедливого правосуддя, а й елементом державної політики у сфері прав людини та правової безпеки. Захист від зловживань, жорстокого поводження чи психологічного тиску вимагає не лише змін у нормативній базі, а й формування нової правової культури, у центрі якої стоїть людина та її гідність. Потребує посилення інституційна спроможність органів внутрішніх справ, прокуратури та адвокатури щодо реалізації механізмів правового захисту відповідно до стандартів Ради Європи та ООН.

У підсумку слід наголосити, що реформування правових механізмів захисту особи при розслідуванні злочинів проти життя та здоров'я має відбуватися в комплексному ключі: через гармонізацію законодавства з міжнародними нормами, забезпечення реального доступу до захисника, недопущення незаконних методів слідства, а також підвищення прозорості та підзвітності правоохоронних органів. Такі кроки не лише зміцнять довіру громадськості до правосуддя, а й сприятимуть зниженню рівня безкарності та підвищенню ефективності кримінального переслідування.

М. П. МЕЛЬНИК
аспірант, МАУП

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВА ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У період трансформаційних змін, пов'язаних із збройною агресією РФ проти України, право власності як один із ключових правових інститутів зазнало істотного навантаження, що виявилося як у порушеннях прав фізичних і юридичних осіб, так і в складнощах реалізації наявних механізмів їх захисту. В умовах воєнного стану, масового переміщення осіб, руйнування об'єктів нерухомого майна, а також актуалізації питань націоналізації, реквізиції та компенсації завданих збитків, тема правового захисту права власності є особливо важливою. Зміни у законодавстві, численні судові прецеденти, зростаюча кількість звернень до міжнародних інституцій вимагають наукового осмислення та переосмислення ефективності чинних механізмів захисту права власності в Україні.

Метою даного дослідження є аналіз правових механізмів захисту права власності в Україні в умовах воєнного стану та сучасних безпекових і соціально-економічних викликів, з урахуванням міжнародного досвіду й перспектив удосконалення національного законодавства.

Правовий механізм захисту права власності в Україні базується на поєднанні судових і позасудових інструментів, серед яких ключове місце займає судовий захист відповідно до положень Цивільного кодексу України, Закону України "Про судоустрій і статус суддів" та норм процесуального законодавства. Особливої уваги

набули справи щодо компенсації завданих збитків через втрату або пошкодження майна внаслідок бойових дій, що підпадають під категорію “ефективного засобу захисту” у контексті ст. 13 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод .

Зарубіжний досвід свідчить про ефективність комбінованого підходу до захисту майнових прав під час криз. Наприклад, у Франції та Німеччині застосовуються компенсаційні фонди, страхування ризиків війни та швидкі адміністративні процедури відшкодування, що дозволяє оперативно реагувати на виклики. В Ізраїлі в умовах збройних конфліктів застосовуються спеціальні процедури захисту житла і комерційної нерухомості із залученням воєнного омбудсмена. Упровадження подібних моделей до української практики вимагає як законодавчих змін, так і інституційної спроможності.

Отже, ефективний правовий захист права власності в умовах сучасних викликів передбачає оновлення нормативної бази, запровадження швидких процедур компенсації, використання міжнародних стандартів і практик, а також посилення гарантій судового захисту майнових прав громадян і юридичних осіб України.

Тому дослідження правових механізмів захисту права власності в Україні в умовах сучасних викликів є актуальною темою та потребує подальших досліджень, оскільки результати можуть бути використані для вдосконалення чинного законодавства, розробки нормативних актів щодо компенсацій за зруйноване майно, підготовки проєктів законів про створення воєнних реєстрів власності та фондів відновлення. Крім того, надані пропозиції сприятимуть формуванню стабільної судової практики в умовах правової невизначеності, пов’язаної з воєнним станом.

Д. О. КІРЮШИН
аспірант, МАУП

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАВОСУДДЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, зумовленої війною, руйнуванням інфраструктури та масштабним внутрішнім переміщенням населення, питання забезпечення правової визначеності у сфері нерухомості набуває особливої ваги. Водночас ефективність функціонування судової системи в частині вирішення майнових спорів, зокрема щодо прав на об’єкти нерухомості, стала критичною для відновлення довіри громадян і бізнесу до державних інституцій. Саме тому підвищення ефективності правосуддя та врегулювання проблем у сфері нерухомості є одним із ключових пріоритетів державної політики.

Однією з найбільш актуальних проблем залишається недосконаліть правового регулювання, що стосується реєстрації прав на нерухоме майно, інституту добросовісного набувача, оскарження правовстановлюючих документів, судового захисту прав власності в умовах множинності реєстраційних систем. Особливої уваги потребує питання захисту прав внутрішньо переміщених осіб та відновлення прав на пошкоджене чи знищене внаслідок бойових дій майно.

У межах дослідження проаналізовано функціонування судової практики щодо нерухомості на основі рішень Верховного Суду та судів нижчих інстанцій за останні три роки. Виявлено зростання кількості справ, пов'язаних із визнанням прав власності, скасуванням державної реєстрації, витребуванням майна з незаконного володіння та компенсацією завданої шкоди. Разом з тим, встановлено, що судова практика досі є неоднорідною, а процедури — надмірно тривалими, що знижує ефективність правового захисту .

Серед позитивних зрушень в Україні варто відзначити поступову цифровізацію реєстрів, запровадження електронного суду, розвиток спеціалізації суддів у сфері земельного та майнового права. Однак для системних змін необхідним є ухвалення нового законодавства щодо реституції, реформи реєстраційної системи, впровадження дієвого механізму компенсації за зруйноване чи окуповане майно, а також активне просування медіації як альтернативного способу вирішення спорів.

У підсумку, ефективне правосуддя в галузі нерухомості є необхідною умовою правової стабільності, інвестиційної привабливості та соціального миру. Удосконалення відповідної судової практики, запозичення найкращих європейських підходів та модернізація правових інструментів дозволять не лише зменшити кількість конфліктів, але й підвищити загальний рівень правової культури та довіри до судової системи. Умови воєнного стану вимагають оперативних та гнучких рішень, водночас не можна нехтувати фундаментальними правами власників, гарантованими Конституцією та міжнародними договорами.

В. А. Бортник

канд. юрид. наук, доц.,
завідувач кафедри адміністративного, фінансового та банківського права, МАУП

СУЧАСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПІВ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРОЦЕСУАЛЬНОГО ПРАВА

З метою більш повного пізнання наукою системи принципів доцільніше розглядати їх через призму завдань, які вони виконують для забезпечення здійснення адміністративно-процесуальної діяльності, тобто за предметом правового регулювання. Усі принципи за такими ознаками умовно можна поділити на: функціональні та організаційні.

До функціональних належать принципи, які визначають спрямованість адміністративного процесу, форму і зміст його інститутів. Це принципи: законності; гласності; об'єктивної істини; перегляду рішень органу, уповноваженого розглядати адміністративні справи; обов'язковість виконання прийнятого рішення та ін.

До організаційних належать принципи, які визначають процесуальну діяльність органів (посадових осіб), судів, уповноважених розглядати індивідуальні адміністративні справи. Це принципи: юрисдикційної підвідомчості адміністративних справ; рівності учасників адміністративного процесу перед законом; провадження процесу державною мовою; публічності (офіційності); швидкості та економічності процесу та ін.

Регулятивні властивості принципів права, незважаючи на їх абстрактний характер, без перебільшення потрібно віднести до основних найзагальніших вихідних положень, засобів, правил, що визначають природу і соціальну сутність юридичного явища. Саме виникнення принципів права як загальносоціальних, є необхідною умовою наступного їх закріплення у вигляді юридичних принципів і норм. Їх формування і правове закріплення відбувається під впливом економіки, політики, моралі, ідеології, стану суспільного життя тощо. Такі категорії як добро, честь, совість, гідність, справедливість у всіх їх проявах є критеріями оцінки поведінки людей і знаходять своє відображення у нормах права, закріплюються ними і набувають сили закону, виконання їх є обов'язковим для усіх учасників суспільних відносин.

У теорії права принципи юридичного процесу розглядаються з точки співвідношення матеріального і процесуального права, що значною мірою визначає їх сутність. Проте в юридичній літературі принципи адміністративного процесуального права як окремої галузі права не досліджувалися. Звичайна річ, адже адміністративний процес до цього часу на доктринальному рівні науковці відносять до системи адміністративного права. Тому основні дослідження з цього питания розглядаються в контексті принципів адміністративного права, державного управління та окремих адміністративних проваджень.

Не можна ототожнювати принципи галузі права, за якими формується і функціонує система, та зміст галузі права і принципи діяльності суб'єктів правовідносин, її складових частин, за якими разом із способом здійснення процесуальних дій, гарантіями забезпечення адміністративно-процесуальної діяльності та правовим статусом суб'єктів адміністративного процесу формується структура адміністративно-процесуального режиму (процесуальної форми).

Отже, йдеться про наявність двох груп (видів) принципів:

а) принципи адміністративного процесуального права:

б) принципи адміністративного процесу, або адміністративно-процесуальні принципи.

Таке розуміння права не дає підстав для його ототожнення із законом, який іноді може бути й несправедливим, у тому числі обмежувати свободу та рівність особи.

Оскільки кожний адміністративно-процесуальний принцип має свою власну цінність, є самостійним юридичним утворенням, то особливої потреби в класифікації їх за якісними відмінностями немає. Достатньо було б обмежитися суто кількісною їх характеристикою. Однак різноманітність проваджень у адміністративному процесі обумовлює й наявність принципів, які підкреслюють певні особливості адміністративного провадження та впливають на побудову адміністративно-процесуальної форми (режиму). Наприклад, не у всіх провадженнях можуть застосовуватися принципи безоплатності адміністративних проваджень, швидкості та економічності розгляду справи, добровільності звернення громадян до органів, уповноважених розглядати адміністративні справи, етичності у стосунках, підконтрольності тощо.

Принципи адміністративного процесуального права являють собою складову частину загальноправових принципів, відбивають соціально-політичний стан та потреби суспільства і держави, закріплені Конституцією та іншими законами України, є підгрунтям формування і розвитку адміністративно-процесуальної діяльності.

До них належать принципи:

- верховенства права;

- презумпції правомірності дій і вимог суб'єкта звернення та заінтересованої особи;
- верховенства закону в системі адміністративно-процесуальних нормативних актів;
- забезпечення і охорони інтересів особи і держави;
- диференціації та спеціалізації адміністративного процесу;
- відповідності норм адміністративного процесуального права України положенням міжнародно-правових актів.

На завершення слід зазначити, що дотримання принципів адміністративного процесуального права та правильного їх використання забезпечує законність та справедливість у адміністративних провадженнях.

Джерела

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. / редкол. : В. Б. Авер'янов та ін. Київ : Юридична думка, 2004. Т. 1. Загальна частина. С. 77.
2. *Лук'янець Д.* Про співвідношення методу адміністративного права та методів адміністративно-правового регулювання. *Вісник Харківського нац. університету ім. В. Н. Каразіна.* Серія "Право". 2010. № 845. С. 290.
3. *Джафарова М. В.* Принципи адміністративного процесуального права у новітніх умовах сьогодення: науково-правовий аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 1. С. 56.

Я. В. ГОЛОБОРОДЬКО

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності
Навчально-наукового інституту права ім. князя Володимира Великого МАУП

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ ПРАВОПОРЯДКУ

На сьогодні питання забезпечення правопорядоку у Збройних силах України є досить важливим елементом діяльності Збройних сил України в цілому.

Слід зазначити, що питання правового забезпечення головного органу у Збройних силах України Військової служби правопорядку у Збройних силах України врегульовано багатьма нормативними актами.

Окремі дослідники визначають ряд нормативних актів які є головними у діяльності Військової служби правопорядку у Збройних силах України [1]. До зазначених нормативних документів відносять Конституцію України від 28 червня 1996 р. в редакції від 01.01.2020 р. [2], Закон України "Про Військову службу правопорядку в Збройних Силах України" від 7 березня 2002 р. № 3099-ІІІ, в редакції від 02.01.2020 р. [3], Закон України "Про Збройні Сили України" від 06.12.1991 р. № 1934-XI [4], Закон України "Про національну безпеку України" від 21.06.2018 р. № 2469-VIII [5]. Крім того є й інші нормативні документи, які певною мірою спрямовані на підвищення діяльності Військової служби правопорядку у Збройних силах України.

Проте можна констатувати, що частина зазначених нормативних документів певною мірою застаріла і не відбиває весь спектр діяльності саме у питаннях правопорядку у Збройних силах України.

На сьогодні зміцнення військової дисципліни особливо в умовах агресії Російської Федерації необхідно створення єдиної системи військових правоохоронних і інших органів, які забезпечують підтримку військової дисципліни та профілактику правопорушень, що ґрунтуються на розвинених інститутах юридичної відповідальності. Проте вже декілька років питання про створення Військової поліції, яка існує в більшості країн світу не вирішується. При цьому головним аспектом протидії прийняттю Закону України "Про військову поліцію", проєкт якого розроблено ще до війни є питання про надання працівникам Військової поліції можливості проведення оперативно-розшукової діяльності.

Коломоєць В. визначаючи питання правопорядку у Збройних силах України виокремлює декілька суб'єктів, які на його думку мають працювати разом з метою підтер правопорядку у Збройних силах України. Проте на його думку крім Військової служби правопорядку у Збройних силах України питаннями правопорядку мають займатися військові слідчі органи, військова прокуратура та підрозділи юридичної служби. На нашу думку, таких формувань у Збройних силах України практично немає, а якщо є то вони практично не працюють у зазначеній сфері [1].

Тому мабуть необхідно прийняти відповідні нормативні документи, які б визначили перш за все систему правоохоронних органів у Збройних силах України, а потім їх повноваження.

На сьогодні повноваження Військової служби правопорядку визначені Законом України "Про Військову службу правопорядку" і включають наступні завдання:

- виявлення передумов, причин та обставин різних правопорушень, учинених на військових об'єктах і у військових частинах;
- розшук осіб, що самовільно залишили місця проходження військової служби;
- запобігання вчиненню, виявлення і припинення правопорушень у Збройних силах України;
- участь у охороні військових об'єктів, забезпеченні громадського порядку, а також військової дисципліни у військових містечках, місцях дислокації та в громадських місцях;
- захист майна Збройних сил України від розкрадання та іншого роду злочинних посягань;
- забезпечення безпеки дорожнього руху, при перевезенні військовослужбовців, інших осіб, вантажів військовими транспортними засобами;
- участь у гарнізонних заходах, у передбачених законом випадках виконання рішень про тримання військовослужбовців на гауптвахті ;
- забезпечення виконання покарання щодо військовослужбовців, що були засуджені до тримання в дисциплінарному батальйоні;
- сприяння в межах своєї компетенції органам, які здійснюють оперативно-розшукову діяльність, суду, органам державної влади та місцевого самоврядування, органам військового управління, а також підприємствам, установам, організаціям у виконанні їхніх обов'язків, відповідно до законодавства;
- участь у протидії на військових об'єктах диверсійним та терористичним актам.

При введенні режиму воєнного чи надзвичайного стану військовослужбовці Військової служби правопорядку у Збройних силах України додатково мають завдання які стосуються:

- участі в боротьбі із ворожими диверсійно-розвідувальними групами, що діють на території України;
- організації збору, а також супроводження й охорони військово-полонених;
- забезпечення комендантської години у гарнізонах;
- охорони визначених військових об'єктів, а також військових містечок і їх населення, за необхідності сприяння евакуації його;
- відновлення та підтримання порядку і дисципліни у військових частинах;
- контролю за перевезенням вантажів та рухом транспортних засобів Збройних сил України.

Джерела

1. *Коломієць В.* Правові основи, завдання та принципи діяльності військової служби правопорядку в Збройних силах України [Текст]. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 4. С. 252–258. https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38410
2. Конституція України від 28.06.1996 р. в рєд. від 01.01.2020. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/254%D0%BA/96-%D0%B2%Dl%80 (дата звернення: 02.12 2019).
3. Про Військову службу правопорядку у Збройних Силах України: Закон України від 07.03.2002 р. № 3099-III. URL : http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3099-14/conv (дата звернення: 03.12 2019).
4. Про Збройні Сили України: Закон України від 06.12.1991 р. № 1934-XI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/1934-12 (дата звернення: 02.12 2019).
5. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII . URL : https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355 (дата звернення: 04.12 2019).
6. Проєкт Закону України "Про військову поліцію". https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-viyskovu-politsiiu

В. О. ЗАРОСИЛО

д-р юрид. наук, проф., зав. кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності Навчально-наукового інституту права ім. князя Володимира Великого, Міжрегіональної Академії управління персоналом

ОКРЕМІ РИСИ ОРГАНІЗОВАНОЇ ЗЛОЧИННОСТІ У СХІДНИХ ТА ЗАХІДНИХ КРАЇНАХ

В останні роки у наукових працях досить активно розглядається питання організованої злочинності. У Європі мається на увазі Західну Європу існують певні традиції організованої злочинності і також певні традиційні шляхи діяльності організованої злочинності існують у країнах Сходу.

Окремі дослідники питань організованої злочинності на сьогодні стверджують, що організована злочинність певною мірою стала подібною в багатьох країнах, проте ми можемо звернути увагу на певні відмінності.

Відмінності перш за все є у структурі організованих злочинних груп. У структурі організованої злочинності у Східних країнах відмічається чітка підпорядкованість і певною мірою "сімейність" таких злочинних груп. Вони перш за все намагаються зробити свою діяльність певною мірою респектабельною. Багато голів злочинних

кланів входять до різноманітних корпорацій та фірм і ніби працюють як добропорядні громадяни.

Чітка підпорядкованість передбачає перш за все підлеглість на різноманітних рівнях організованої злочинності у Східних країнах. Наприклад, у японських організованих злочинних банд є чіткий внутрішній кодекс, порушення якого веде до знищення порушників, навіть якщо вони не нанесли шкоди. При цьому керівники злочинних угрупувань в процесі діяльності слідкують за майновим станом рядових членів банд, надають допомогу у лікуванні, надають допомогу в разі необхідності з боку адвокатів та т. ін.

У західних країнах такого немає. Жаровська Г. П. пише, що організована злочинність у Західних країнах в переважній більшості на сьогодні є транснаціональною і рядові виконавці практично не знають лідерів організованих злочинних груп, які входять до транснаціональних корпорацій [1].

В цілому організована злочинність Східних країн певною мірою уникає швидкого розвитку та перетворення на транснаціональні форми організованої злочинності

Визначальними рисами наприклад, як у Японії, де створено найбільш характерні структури організованих злочинних груп так і у Західних країнах є: спільне скоєння злочинів; організаційна структура, близька до легальних економічних суб'єктів; націленість на отримання прибутку; використання владних структур, корупції чи насильства.

Відмінності японської чи китайської організованої злочинності від організованої злочинності у Західних країнах різноманітні. Це стосується насамперед сфер злочинної діяльності, структури організованих злочинних груп, ступеня відкритості, інтеграції у суспільство, а також національних стратегій боротьби з організованою злочинністю.

Сфери діяльності організованих злочинних груп у Східних країнах та Західних до певної міри ідентичні, оскільки основними напрямками їхньої злочинної діяльності в обох країнах є незаконний обіг наркотиків, нелегальний гральний бізнес, торгівля людьми, поширення проституції, а також здирництво грошей за захист ("дах"). По цих центральних сферах організованою злочинної діяльності різницю між Сходом і Заходом виявляються лише у обсязі та формах злочинної активності.

Наприклад, довгий час японська якудза залишалася осторонь торгівлі сильнодіючими наркотиками та вогнепальною зброєю.

Певні відмінності виявляються у нелегальному гральному бізнесі. У Японії та Китаї він базується переважно у приватних квартирах. У Західних країнах, крім ігор у підпільних казино, поширені окремі невідомі у Східних країнах види ігор, що проводиться на вулицях.

Торгівля людьми, особливо торгівля жінками, в обох країнах здійснюється в основному ідентично.

Японські і китайські поліцейські установи мають у своєму розпорядженні детальні оцінки доходів за різними сферами організованої злочинної діяльності. При цьому вони певною мірою контролюють діяльність організованих злочинних груп, чого не можна сказати про поліцейські установа Західних країн.

До характерних для Японії та Китаю видів організованої злочинної діяльності, які практично невідомі в Західних країнах, належать так зване "надання допомоги у цивільно-правових спорах" та рекет.

"Надання допомоги у цивільно-правових спорах" визначається як діяльність у цивільно-правових нішах, у яких судовий захист неможливий чи неефективний. За дорученнями громадян організовані злочинні групи домагаються виконання борж-

никами зобов'язань, особливо оплати за незабезпеченими чеками та виконання зобов'язань під час банкрутства. Вони також надають допомогу по доведенню у суді у разі недостатності доказів, виступаючи свідками. Масивний тиск чиниться при цьому не лише на боржника. Надання допомоги останніми роками супроводжувалося погрозами на адресу "підтримуваних" громадян, яких вимагали високі внески за "надання допомоги".

Другим специфічним видом злочинної діяльності у Японії є "Company Racketeering" — рекет, доходи якого становлять близько 1,55 мільярда доларів. За домовленістю з правліннями акціонерних товариств організовані злочинні групи забезпечують швидке і безпроблемне, з погляду правління, проходження загальних зборів акціонерів. Невдоволені акціонери перекрикуються, б'ються або взагалі не допускаються до зали. Іншим різновидом рекету є вимагання у правління. Представники якудзи купують невеликий пакет акцій компанії, після чого погрожують правлінню влаштувати публічний скандал у зв'язку з реальними або уявними порушеннями у проведенні загальних зборів акціонерів.

У Західних країнах крім перелічених видів злочинної діяльності, поширені також крадіжка та контрабанда автомобілів, торгівля зброєю, а також з'явилася останнім часом торгівля радіоактивними матеріалами.

За даними дохід від крадіжки та контрабанди автомобілів становив не менше 720 мільйонів доларів. Автомобілі або викрадали або бралися в оренду і присвоювалися, після чого переправлялися через кордон, зазвичай в країни Центральної та Східної Європи. Збитки від злочинності, пов'язаної з об'єднанням Німеччини склали близько 50 мільярдів доларів.

Методи використання насильства та залякування свідків, аж до вбивства, аналогічні як у Східних так і у Західних країнах.

Стосовно структури організованих злочинних груп встановлено, що у Східних країнах вони відрізняються більшою ясністю і жорсткою ієрархією злочинних зв'язків проти Західних країн.

Окремі злочинні організації у Східних країнах мають сувору ієрархічну побудову з багатьма рівнями керівництва та нагадують сімейний союз. При цьому наприклад, японська якудза, з урахуванням японських традицій, охоче використовує поняття, характерні для традиційного японського сімейного союзу та розподілу соціальних ролей усередині нього, такі як "родина", "роль батька", "роль дітей". Прийом нових членів у сімейний союз відбувається за традиційними синтоїстськими обрядами і зміцнює зв'язок членів банди, особливо відносин між "батьком" та "дітьми", тобто керівником банди та новим членом. При цьому існує строга система наказів і слухняності, якою відомі драконівські заходи покарання, такі як відрубування пальця. Більшість членів банд — японці з непривілейованих верств населення.

Західні організовані злочинні групи не відрізняються такою суворою визначеністю та структурою. Кількість організованих злочинних груп у Західних країнах значно вища, ніж у Східних і вони часто конкурують одна з іншою.

Проте на сьогодні спостерігається певною мірою об'єднання Східних організованих злочинних груп та Західних. Це відбувається тому, що в більшості Східних країн певною мірою стираються відповідні риси, які їх відрізняли від Західних [2].

Джерела

1. *Жаровська Г. П.* Транснаціональна злочинність: джерела, ознаки, структура взаємозв'язків. *Науковий вісник Чернівецького університету. Правознавство*. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т, 2013. Вип. 660. С. 111–118.

2. *Джужа О. М., Василевич В. В., Кулакова Н. В.* та ін. Організована злочинність в Україні та країнах Європи: посібник / за заг. ред. проф. О. М. Джужі. Київ: Київ. нац. ун-т внутр. справ, 2007. 138 с.

А. П. ГРИНЧУК

здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Навчально-наукового інституту права ім. князя Володимира Великого
Міжрегіональної Академії управління персоналом

ХРЕСТОВІ ПОХОДИ, ЯК ПРИЧИНИ БІЛЬШ ШВИДКОГО РОЗВИТКУ ОЦІНОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ В ЄВРОПІ

У Європі першими оцінювачами середньовіччя вважають писарів та скарбників, які записували кількість і вартість майна і брали участь у оцінці захоплених під час війни трофеїв. Крім того вони мали право оцінювати майно, яке було вилучене в недобросовісних платників податків.

У Середньовіччі питання оцінювання майна отримало нові поштовхи. В переважній більшості оцінкою майна займалися монахи та служники церкви, які оцінювали майна при стягуванні церковного податку, а також при оцінці завданою війною шкоди та оцінці майна яке продавалося.

Певний поштовх у сфері оцінювання майна дала монетна фінансова система. Фахівці, які приблизно оцінювали ті чи інші речі, особливо це стосувалося дорогоцінних виробів та предметів мистецтва після введення монетної системи вже могли чітко встановлювати ціни на подібні предмети, що певною мірою спростило процес оцінювання.

Одним із важливих факторів, що вплинули на розвиток оціночної діяльності у ранній період, стали хрестові походи [1]. Масове пограбування завойованих територій під час цих походів територій викликало приплив товарів та цінностей у Європу.

Необхідно відзначити, що організатором Хрестових походів виступила католицька Церква. Проте якщо перші Хрестові походи були певною мірою стихійними, то в подальшому виникає досить специфічна форма організації духовно-лицарські ордени. Найбільш відомими і ключовими, як з точки зору власної нормотворчості, так і організованості були Орден Госпітальєрів та Орден Тамплієрів [2].

Духовно-лицарські ордени певною мірою відіграли ключову роль у хрестоносному русі у XI–XIII століттях Крім того вони досить вагомо вплинули на політичне та соціально-економічну ситуацію у середньовічній Європи. Перш за все вони вплинули на церковні та канонічні норми. У зазначених орденах було розроблено власні правові норми, устави, статути, які не тільки формулювали правову систему католицької Церкви, адміністративне й впливали на політичне та економічне життя держав учасниць хрестових походів.

Наприклад, члени ордена хрестоносців, почали вести грошові операції на завойованих територіях та скупку земель. Завдяки умілим операціям вони поступово поширили свій фінансовий вплив на весь християнський світ. Досить велику роль всі

ордени відіграли у формування грошової системи і відповідно у системах оцінювання як нерухомого так і рухомого майна.

Проте ідеологічною основою Хрестових походів було нібито звільнення Єрусалима, який вважався головною святинею християнства. Разом з вирішенням питання звільнення "гроба господнього" хрестоносці досить активно впливали на розвиток торгівлі а також на зростання системи оцінювання майна.

Наприклад, тамплієри, або лицарі Храму чи храмовники які з самого початку вважали себе пілігримами поступово сформулювали розвинену вексельну систему кредитування, вели грошові операції за допомогою золота та цінних паперів [2]. Крім того вони наймали відповідних осіб з метою оцінювання майна, яке вони привозили зі своїх походів. Вони змушені були займалися оціночною діяльністю, адже вони продавали і купували товари, коштовності землю і все це потрібно було оцінювати.

Поступово зазначений орден став найбільш фінансово могутньою організацією в цілому в Європі. На сьогодні невідома доля певною кількості майна та цінностей, які було вивезено лицарями ордену. Окремі дослідники доводять, що тамплієри відіграли провідну роль у відродженні та формуванні банківської справи [3].

Їх вважали найкрупнішими банкірами тих часів. Як пише Клепанчук О. Ю. "Орден тамплієрів — було створено як релігійну і військову організацію, проте він не був банком у сучасному розумінні цього слова. Діяльність у сфері фінансових операцій була лише побічною додатковою діяльністю.

Слід зазначити що кошти, які надавалися тамплієрам під заставу, не об'єднували в загальний фонд і не були задіяні в інших операціях, вони зберігалися в особистих сховищах власників і за їхньої згоди вони ставали доступними" [3].

Можна вважати, що тамплієри винайшли депозит, проте вони його так не називали. Тобто особи, які вклади кошти зберігали право власності на них проте вони сплачували певну суму за зберігання та охорону.

Тамплієри в подальшому стали монопольними фінансистами хрестоносців, але слід додати, що вони також освоїли мистецтво міняйлів. Тобто вони брали речі та коштовності, які привозили хрестоносці і міняли їх на гроші чи інші речі, які хотіли отримати хрестоносці. При цьому звичайно перш за все проводилося оцінювання.

Вони певною мірою переробили теорію обміну, яка була створена ще в Давній Греції і таким чином сприяли розвитку оціночної діяльності

Крім того діяльність тамплієрів сприяла розвитку банківництва [4]. Банки створювалися у багатьох країнах Європи. Основною метою банківської діяльності в той час стали два напрями: зберігання грошей та здійснення розрахунків між особами, які мали ці гроші у банках.

Вперше банки з'явились в Італії, у великих торгових центрах таких як Генуя, Флоренція та інші. Слід зазначити, що італійські банки, вже вдосконалили банківську діяльність, вони розробили різні вклади, заставу нерухомості та т. ін.

Таким чином фінансова могутність у Європі переходить до італійських банкірів, які займалися головним чином обміном грошей, торгівлею дорогоцінними металами та дорогоцінним камінням, а також здійснювали дрібні вкладні та позичкові операції. Проте поступово кількість операцій збільшувалася і зростала впливовість італійських банків.

Джерела

1. *Забзалюк, Д. Є.* Хрестоносний рух Середньовіччя: політико-правовий вимір : монографія / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : СПОЛОМ, 2020. 428 с.

2. *Данилюк О. Я.* Римо-католицькі чернечі ордени: їх сутність і діяльність в українській історії т культурі: автореф. дис. ... канд. філософ, наук. Житомир, 2014. 20 с.
3. Теорія та історія фінансової системи : навч. посіб. / [О. Ю. Клепанчук, Н. Б. Татарин, О. П. Нагорнюк та ін.]; за заг. ред. О. Ю. Клепанчук. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 282 с.
4. *Вельгуш В. В., Коваль О. М.* Історія виникнення та розвитку банківництва у світі. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 6. http://lsej.org.ua/6_2020/32.pdf

Ю. Е. ПАШКО

аспірант Навчально-наукового інституту права ім. князя Володимира Великого Міжрегіональної Академії управління персоналом

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ГАРАНТІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ПРАВА ВЛАСНОСТІ НА ЗЕМЛЮ УКРАЇНСЬКОГО НАРОДУ ТА ОХОРОНУ ЗЕМЕЛЬ

Земля є одним із ключових національних багатств будь-якої держави, оскільки забезпечує життєво важливі ресурси, на яких базується економічний розвиток, стабільність та добробут суспільства. В Україні особливе значення земельних ресурсів відображене в Конституції України, яка проголошує землю об'єктом права власності українського народу. Питання захисту земель і забезпечення їх ефективного використання постають як у площині правового регулювання, так і в контексті забезпечення стабільного розвитку держави та суспільства.

Конституційний статус землі в Україні визначається Конституцією України, зокрема розділом I "Загальні засади" та розділом II "Права, свободи та обов'язки людини і громадянина". Основні положення, що регулюють питання землі, закріплені в статтях 13 і 14 Конституції України [1].

Стаття 13 Конституції України проголошує, що земля є основним національним багатством і перебуває під особливою охороною держави. Це положення має широке тлумачення, що охоплює як природні ресурси, так і суспільні відносини, пов'язані з використанням і збереженням цих ресурсів. Земля, як об'єкт права власності, є основою для ряду законів і підзаконних актів, що регулюють питання власності, оренди, приватизації та охорони природних ресурсів.

Стаття 13 Конституції України закріплює один із ключових принципів української державності — належність природних ресурсів народу України. Основні положення:

1. **Приналежність ресурсів народу:** Земля, надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси знаходяться у власності українського народу. Це закріплює ідею, що держава є лише управителем ресурсів, а не їх власником.

2. **Державне управління:** Держава виступає гарантом права власності на ці ресурси, здійснює управління та контроль за їх використанням. Органи влади зобов'язані забезпечити ефективне та раціональне використання ресурсів.

3. **Право громадян на користування:** Кожен громадянин має право користуватися природними ресурсами відповідно до закону. Це право включає доступ до чистої води, повітря та інших ресурсів.

4. **Екологічна безпека:** Держава гарантує захист навколишнього природного середовища, дбає про екологічну безпеку, що підкреслює важливість збалансованого природокористування.

Основними положеннями статті 14 Конституції України є:

1. **Земля** — основне національне багатство: Земля визнана національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави.

2. **Право власності на землю:** Гарантується право власності на землю як громадянам України, так і юридичним особам. Право власності може бути державним, комунальним або приватним.

3. **Використання землі:** Власники землі мають право володіти, користуватися та розпоряджатися нею, але в межах законів України. Це підкреслює баланс між приватними інтересами та суспільними потребами.

Статті 13 і 14 Конституції України визначають основи власності на природні ресурси та землю, акцентуючи увагу на їх загальнонародному значенні, соціальній справедливості та екологічній безпеці. Вони створюють правову базу для подальшого розвитку законодавства у сфері власності та природокористування.

Право власності на землю в Україні регулюється не лише Конституцією, а й іншими законами, зокрема Земельним кодексом України [2], законами про охорону природи та екологію. Конституція забезпечує, що користування землею повинно відповідати інтересам усього суспільства. Це означає, що держава має забезпечувати збалансоване використання природних ресурсів для збереження екологічної рівноваги та добробуту наступних поколінь.

Конституція України підкреслює, що земля є національним багатством, а отже, її використання повинно здійснюватися у спосіб, який відповідає інтересам усіх громадян. Це передбачає обмеження у праві власності та використанні землі для забезпечення її збереження та раціонального використання. Земля, як природний ресурс, має стратегічне значення для економічної та екологічної безпеки держави.

У практичному плані охорона землі означає дотримання нормативів щодо раціонального використання земельних ділянок, збереження ґрунтів, підтримання природного середовища і запобігання деградації земель. Це включає заходи з охорони водних об'єктів, лісових ресурсів, а також заходи, спрямовані на запобігання ерозії ґрунтів і забрудненню навколишнього середовища.

Джерела

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Земельний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР). 2002. № 3–4. Ст. 27.

Д. В. СВЯТЕЦЬКИЙ
аспірант, Навчально-науковий інститут права імені князя Володимира Великого, МАУП

БАНКРУТСТВО ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У НОВІЙ РЕАЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах воєнного стану, трансформації аграрного ринку та зростання макроекономічних ризиків фермерські господарства України опинилися під значним тиском. Все частіше з'являються випадки ініціювання справ про неплатоспроможність аграрних суб'єктів господарювання.

Поряд з цим, аграрний сектор України становить одну з провідних галузей національної економіки та має важливе значення для гарантування безпеки держави.

Оскільки, у сучасній соціальній реальності, банкрутство фермерських господарств набуває більш системного характеру, тому потребує комплексного аналізу не лише правових, але й економіко-менеджерських аспектів.

На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або брак у фірми потенціалу для успішного функціонування [1].

Одними з ключових факторів, що зумовлюють банкрутство фермерських господарств, виступають *економічні передумови*.

Фермерські господарства зазвичай характеризуються низьким рівнем диверсифікації доходів і високою залежністю від погодних умов, умов кредитування та ринкової кон'юнктури. У 2023 році аграрний сектор України зазнав суттєвих втрат, спричинених логістичними труднощами, скороченням експортного потенціалу, зростанням цін на матеріально-технічні ресурси та обмеженим доступом до товарів, таких як пальне, добрива, насіння та інших необхідних ресурсів для ведення сільськогосподарської діяльності. Це не лише знизило рентабельність агровиробництва, а й призвело до прямих збитків у вигляді псування врожаю та значно ускладнило виконання фермерськими господарствами своїх фінансових зобов'язань.

На практиці фермерські господарства часто вдаються до короткострокового кредитування за високими відсотковими ставками, що в умовах нестабільних цін на сільськогосподарську продукцію робить їхню діяльність надзвичайно ризикованою та вразливою до фінансових коливань. Хоча в Україні функціонує система державної підтримки агросектору, вона переважно не відповідає реальним потребам мікрогосподарств — найбільш уразливої категорії фермерства, яка водночас становить вагому частину структури національного аграрного виробництва.

У кризових періодах та за наявності фінансових труднощів ключову роль у запобіганні банкрутству фермерського господарства відіграє ефективний *менеджмент*, здатний оперативно адаптуватися до змін, оптимізувати витрати, приймати стратегічні рішення та знаходити альтернативні джерела фінансування. Однак, це зумовлює ще одну передумову банкрутства фермерських господарств.

На практиці невеликі господарства не ведуть належного бухгалтерського обліку, не використовують фінансове планування або ризик-менеджмент. Однією з ключових проблем є те, що чимало голів фермерських господарств є професіоналами "ста-

рої закалки", які мають глибокі знання в агротехніці, проте не володіють навичками сучасного управління бізнесом.

Вони не поспішають залучати фахівців у сфері бухгалтерського обліку, аудиту та юридичного супроводу.

Серед поширених управлінських проблем фермерських господарств варто виокремити такі:

- Застосування спрощених систем оподаткування без належного податкового планування, що призводить до нераціонального розподілу фінансових ресурсів;
- Відображення в податковому обліку недостовірних або неточних даних, що не відповідають фактичному стану господарства;
- Відсутність довгострокового планування, що перешкоджає залученню інвестицій чи кредитних ресурсів на вигідних умовах;
- Ведення господарської діяльності виключно в межах родини без чіткого розподілу управлінських функцій, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень;
- Ігнорування сучасних цифрових інструментів, зокрема CRM-систем, бухгалтерського програмного забезпечення та аналітичних платформ;
- Відсутність кваліфікованого юридичного супроводу до моменту виникнення критичних проблем, що значно знижує здатність вчасно реагувати на правові ризики.

Ці фактори комплексно впливають на стійкість фермерського господарства, збільшуючи ймовірність його фінансової неспроможності.

Використання підприємствами методів діагностики банкрутства стає першочерговою необхідністю його функціонування у нестабільних умовах господарювання [2], тому надзвичайно важливим в господарській діяльності є впровадження програм, що містять елементи агрофінансової грамотності, бізнес-планування та юридичної обізнаності, спрямованих на підвищення управлінської спроможності фермерів.

Застосування інноваційних підходів до управління активами, ефективна оптимізація операційних витрат, а також впровадження агроінформаційних систем і цифрових платформ можуть суттєво знизити ризики банкрутства навіть за умов нестабільного економічного середовища.

Додатковою передумовою банкрутства фермерських господарств є недосконале *правове регулювання* їх діяльності та процедур банкрутства. Чинне законодавство повноцінно не враховує специфіку аграрного виробництва, особливості функціонування малих і сімейних фермерських господарств, що ускладнює їх правовий захист, доступ до відновлювальних процедур і справедливе вирішення фінансових спорів.

Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до закону [ч. 1 ст. 1, 3].

Базовим нормативним актом, що регулює процедуру банкрутства в Україні, є Кодекс України з процедур банкрутства (КУзПБ), зокрема, стаття 95 КУзПБ визначає особливості банкрутства фермерських господарств.

Однак, Кодексом не врегульовані повністю всі наявні прогалини та проблематику стосовно фермерських господарств. В свою чергу, Верховний Суд напрацьовує практику, якою намагається усунути найбільш спірні моменти застосування норма права щодо правовідносин у спорах, які потрапили до розгляду.

Частиною першою статті 95 КУзПБ визначено, що підставою для визнання фермерського господарства банкрутом є його неспроможність задовольнити протягом шести місяців після закінчення відповідного періоду сільськогосподарських робіт вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями та/або виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування, повернення невикористаних коштів Пенсійного фонду України [ч. 1 ст. 95, 4].

З аналізу вказаного вбачається особливість, навіть перевагу фермерського господарства в порівнянні над юридичними особами інших організаційно-правових форм, що полягає в дослідженні неспроможності задовольнити вимоги кредиторів саме протягом шести місяців після закінчення відповідного періоду сільськогосподарських робіт. Тобто, недостатньо наявності безспірних грошових вимог кредиторів до боржника — фермерського господарства, строк виконання яких настав, а потрібно також враховувати шестимісячний строк після закінчення відповідного сільськогосподарського циклу.

Також, слід звернути увагу на частину четверту, п'яту та шосту статті 95 КУзПБ, якими визначено, що головою фермерського господарства у двомісячний строк з дня прийняття господарським судом заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство фермерського господарства може бути подано до господарського суду план відновлення платоспроможності фермерського господарства. У разі якщо здійснення заходів, передбачених планом відновлення платоспроможності фермерського господарства, дасть змогу фермерському господарству, зокрема за рахунок доходів, які можуть бути одержані після закінчення відповідного періоду сільськогосподарських робіт, погасити вимоги за грошовими зобов'язаннями, господарським судом вводиться процедура розпорядження майном фермерського господарства. Про введення процедури розпорядження майном фермерського господарства господарський суд постановляє ухвалу. Процедура розпорядження майном фермерського господарства вводиться на строк закінчення відповідного періоду сільськогосподарських робіт з урахуванням часу, необхідного для реалізації вирощеної (виробленої та переробленої) сільськогосподарської продукції. Зазначений строк не може перевищувати 15 місяців [ч. 4–6 ст. 95, 4].

В порівнянні із загальними нормами КУзПБ щодо юридичних осіб, для яких Кодексом передбачено наступні процедури: розпорядження майном, процедура санації та ліквідаційна процедура. Для фермерських господарств застосовується процедура розпорядження майном, яка вводиться при наявності плану відновлення платоспроможності такого господарства фактично замінює процедуру санації, а у разі наявності підстав для припинення процедури розпорядження майном фермерського господарства до нього застосовується ліквідаційна процедура.

На сьогоднішній день більшість судів на практиці розглядають справи про порушення провадження у справах про банкрутство фермерських господарств за загальними правилами, встановленими для юридичних осіб, без враховуючи особливостей встановлених Кодексом та особливостей їх діяльності, що певною мірою ускладнює процес відновлення платоспроможності таких господарств та знижує ефективність процедур банкрутства.

Крім того, на сьогоднішній день в аграрному секторі працюють юридичні особи різних організаційно-правових форм в тому числі і товариства з обмеженою відповідальністю. Хоч такі товариства з обмеженою відповідальністю здійснюють таку ж господарську діяльність як і фермерські господарства, проте на них не поширюються особливості визначені статтею 95 КУзПБ.

Збанкрутілі фермерські господарства — це скорочення робочих місць, депопуляція села. В умовах нової соціальної реальності важливо забезпечити фермеру не лише процедуру банкрутства, а й можливість повернутися до господарської діяльності через механізми відновлення платоспроможності бізнесу після списання боргів.

Банкрутство фермерських господарств — це багатогранне явище, яке потребує міждисциплінарного підходу. Необхідність реформування правового механізму з урахуванням галузевої специфіки, розвитку системи державної підтримки з фокусом на малих та середніх виробників, а також посилення менеджмент-освіти для фермерів. Саме комплекс таких заходів дозволить мінімізувати банкрутства в агросекторі та створити передумови для його сталого розвитку навіть у кризові часи.

Джерела

1. *Гук О. В.* Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Режим доступу: https://economics.net.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf
2. *Новак І. М., Сухецька К. В.* Методи діагностики банкрутства аграрних підприємств. Режим доступу: https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/24.pdf
3. Закон України "Про фермерське господарство". *Відомості Верховної Ради України* (ВВР). 2003. № 45. Ст. 363. Режим доступу https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text
4. Кодекс України з процедур банкрутства. *Відомості Верховної Ради* (ВВР). 2019. № 19. Ст. 74. Режим доступу https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n6

Р. О. ПОЛИВАЧ

аспірант кафедри міжнародного та європейського права
Державного некомерційного підприємства
"Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: https://orchid.org/0009-0005-1921-0424
Пошта: romanpolyvach93@gmail.com

ЕКОНОМІЧНІ САНКЦІЇ ЯК ВІДПОВІДЬ МІЖНАРОДНОГО СПІВТОВАРИСТВА НА ЯДЕРНУ ПРОГРАМУ ІРАНУ

У сучасному світі, де загроза розповсюдження зброї масового ураження залишається серйозним викликом для глобальної безпеки, іранська ядерна програма посідає одне з центральних місць у міжнародному порядку денному. Особливої уваги ця проблема набула після 2002 року, коли було виявлено факти прихованої ядерної діяльності Ірану. Це стало переломним моментом, який спонукав міжнародну спільноту до активних дій з метою запобігти можливій мілітаризації іранських ядерних розробок.

У цьому контексті економічні санкції були обрані як основний мирний інструмент впливу, що дозволяє тиснути на Тегеран без застосування військової сили. Санкції мали на меті забезпечити дотримання Іраном своїх зобов'язань у межах Договору про нерозповсюдження ядерної зброї (ДНЯЗ) та домогтися більшої прозорості з боку іранського уряду. Основним поштовхом до їхнього запровадження стало розкриття інформації про існування прихованих ядерних об'єктів, що викликало серйозну стурбованість у МАГАТЕ та провідних світових гравців.

Попри неодноразові запевнення іранського керівництва у мирному характері ядерної програми, відмова надати повну інформацію та обмеження доступу інспекторів лише посилили міжнародну недовіру. У відповідь на це Рада Безпеки ООН почала поетапне впровадження санкцій, які згодом доповнилися обмеженнями з боку окремих країн і регіональних об'єднань. Так сформувався складний і багаторівневий санкційний режим [1].

У 2006–2010 роках на рівні ООН були запроваджені перші санкції, що включали обмеження на постачання озброєнь, замороження активів іранських установ та заборону на передачу технологій, пов'язаних із ядерною і ракетною програмами. Вони мали чітке юридичне підґрунтя відповідно до глави VII Статуту ООН. Водночас США, ЄС, Канада, Японія та інші держави запровадили власні обмеження, які мали значно ширший економічний і фінансовий спектр. Особливо жорстким виявився підхід США, які застосовували "вторинні санкції" — тобто санкції проти третіх країн і компаній, що співпрацювали з Іраном [2].

Уже впродовж кількох років наслідки цього санкційного тиску стали очевидними. Значне скорочення нафтового експорту, фінансова ізоляція та посилення соціально-економічних труднощів викликали зростаюче невдоволення всередині країни. Це, у свою чергу, створило умови для дипломатичних ініціатив. У 2015 році міжнародні зусилля втілилися у Спільний всеосяжний план дій (JCPOA) — угоду, яка передбачала суворий контроль над іранською ядерною програмою в обмін на поступове скасування санкцій.

Ця домовленість стала прикладом ефективної взаємодії дипломатії та санкційного тиску. Іран погодився обмежити збагачення урану, вивезти більшість наявного ядерного матеріалу, перетворити ключові об'єкти на наукові центри та допустити інспекторів МАГАТЕ. Однак стабільність угоди була порушена у 2018 році, коли США вийшли з JCPOA за рішенням адміністрації Дональда Трампа. Одностороннє відновлення санкцій, включно з нафтовим ембарго, знову загострило ситуацію і спричинило поетапне згортання Іраном виконання своїх зобов'язань [3].

Це відновлення санкцій спричинило не лише регіональну нестабільність, але й поставило низку міжнародно-правових питань. Санкції Ради Безпеки ООН мали чітке правове підґрунтя відповідно до статей 39–41 Статуту ООН, тоді як односторонні обмеження, особливо з боку США, викликали суттєву критику. Багато країн, зокрема в Європі й Азії, вважають ці дії порушенням принципу невтручання та екстериторіальним нав'язуванням юрисдикції. У відповідь ЄС ухвалив блокувальний регламент, що прямо забороняє європейським компаніям підкорятися американським санкціям [4].

У результаті ситуація навколо Ірану стала показовим прикладом суперечностей між багатосторонніми та односторонніми механізмами міжнародного права. Вона продемонструвала, що санкції можуть слугувати як ефективним засобом тиску, так і джерелом нових конфліктів, особливо якщо їх застосування не ґрунтується на широкому міжнародному консенсусі. Іран, адаптуючись до санкцій, почав активно шукати альтернативні шляхи економічної взаємодії: посилив співпрацю з Китаєм, застосовує криптовалюти у міжнародних розрахунках, розвиває тіньові схеми експорту нафти.

Загалом випадок Ірану став випробуванням ефективності міжнародної системи у реагуванні на складні безпекові виклики. Він підтвердив, що санкції не можуть бути самоціллю — їхній успіх залежить від дипломатичної підтримки, правової легітимності та чіткої стратегії подальших дій. Лише поєднання політичного діалогу, поваги до міжнародного права та врахування інтересів усіх сторін здатне забезпечити реальний поступ у врегулюванні подібних конфліктних ситуацій [5].

Висновок

Отже, аналіз санкційної політики щодо Ірану показує, що міжнародне співтовариство здатне використовувати економічний тиск як інструмент стримування ядерної загрози, проте ефективність таких заходів залежить від дотримання принципів міжнародного права, підтримки широкої коаліції держав і наявності чіткої дипломатичної стратегії. Ситуація з Іраном наочно демонструє, що санкції можуть стати потужним засобом впливу лише тоді, коли вони мають легітимне міжнародно-правове підґрунтя, поєднуються з дипломатичними зусиллями та супроводжуються механізмами контролю й стимулювання виконання зобов'язань. Водночас надмірна залежність від односторонніх санкцій без урахування глобального балансу інтересів може не лише знизити їхню результативність, а й спричинити нові геополітичні розломи.

Джерела

1. *Aghazadeh M.* International Sanctions and their Impacts on Iran's Economy. *International Journal of Economics and Finance Studies.* 2014. № 6(2). P. 25–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/275690662_International_Sanctions_and_their_Impacts_on_Iran's_Economy
2. *Maloney S., Takeyh R.* The Self-Limiting Success of Iran Sanctions. URL: https://www.brookings.edu/articles/the-self-limiting-success-of-iran-sanctions/
3. *Zoey E.* Weiss. Economic Warfare Against Iran's Nuclear Program Economic Warfare Against Iran's Nuclear Program. URL: https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=undergraduate_theses#:~:text=The%20JCPOA%20represents%20a%20significant%20diplomatic%20breakthrough,non%2Dproliferation%20and%20a%20shift%20in%20sanctions%20policy.
4. *Homayoun M.* The Dilemma of US Economic Sanctions on Iran: An Iranian Perspective. *The Iranian Journal of International Affairs.* Vol. 19. № 4. P. 99–121. URL:https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=23cae19b220cec66255e4e3dae93404feb34463e

Я. В. КУШНІР

аспірант кафедри міжнародного та європейського права
Державного некомерційного підприємства
"Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID: 0009-0006-0129-7776

ОРЕНДА ТЕРИТОРІЇ ГУАНТАНАМО ЯК ВИКЛИК ПРИНЦИПУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЦІЛІСНОСТІ ДЕРЖАВ У МІЖНАРОДНОМУ ПУБЛІЧНОМУ ПРАВІ

Принцип територіальної цілісності держав є одним із фундаментальних положень міжнародного публічного права, що гарантує недоторканність державної території, винятковість здійснення влади в межах кордонів та захист від зовнішнього втручання. Водночас, попри сучасні міжнародно-правові стандарти, досі чинними залишаються низка історичних договорів, укладених у колоніальному чи постколоніальному контексті, які суперечать цим принципам. Яскравим прикладом такої ситуації є договірна оренда території затоки Гуантанамо, що створює ґрунт для складного аналізу співвідношення формальної договірної бази з фактичним підривом суверенітету.

Після іспано-американської війни 1898 року Куба, формально незалежна, фактично перебувала під потужним впливом США. У 1903 році між Кубою та Сполученими Штатами було укладено договір, за яким Куба надала США постійне користування територією затоки Гуантанамо для розміщення військово-морської бази. Угода була оновлена в 1934 році, проте її основні положення збереглися: Куба формально зберігає суверенітет над територією, а США фактично отримали повний контроль, зокрема адміністративний, військовий та судовий. При цьому договір не визначає строк дії та передбачає припинення лише за взаємною згодою сторін, що є проблемним з огляду на відсутність політичної рівності між державами [1].

Попри збереження Кубою формального суверенітету, фактична реалізація юрисдикції над територією бази повністю належить США. Кубинська сторона позбавлена доступу до бази, не отримує адекватної орендної плати (варто зауважити, що Куба десятиліттями не інкасує орендні чеки США, засвідчуючи протест проти присутності бази), а спроби денонсації угоди ігноруються. Така практика фактично виключає частину території Куби зі сфери її національного суверенітету, що є прямим порушенням принципів територіальної цілісності, закріплених у Статуті ООН та відповідних деклараціях міжнародного права [2].

Починаючи з 2000-х років, база Гуантанамо набула репутації "правової сірої зони". США використовували її для утримання осіб, підозрюваних у терористичній діяльності, поза межами звичайних кримінальних процедур і без належних процесуальних гарантій. Влада США відмовлялась визнавати застосування міжнародного гуманітарного права, зокрема Женевських конвенцій, а також міжнародних стандартів з прав людини на території бази, посилаючись на її особливий статус — орендовану територію, що формально не входить до складу США. Внаслідок цього склалася унікальна юридична аномалія, коли США здійснюють повноваження, притаманні суверенній державі, без відповідальності перед міжнародним правом, що підриває засади верховенства права і призводить до міжнародної кризи довіри [3].

Такі дії привели до критики з боку численних міжнародних інституцій, у тому числі ООН, Європейського суду з прав людини та міжнародних правозахисних організацій. База стала символом "правової сірої зони", де міжнародні стандарти не застосовуються, створюючи небезпечний прецедент безкарного контролю над територією іншої держави із одночасним ігноруванням її міжнародних зобов'язань. Це викликає занепокоєння щодо потенційних зловживань у міжнародних відносинах і потребує глибокого юридичного переосмислення механізмів контролю за дотриманням міжнародного права в подібних випадках.

Враховуючи сучасні геополітичні реалії, випадок Гуантанамо набуває ще більшої ваги як показовий приклад тривалої правової диспропорції між формальним суверенітетом держави-орендодавця — Куби — та фактичним, безконтрольним управлінням територією з боку держави-орендаря — Сполучених Штатів. Така ситуація може розглядатися як своєрідне "територіальне відчуження без анексії", що створює небезпечний прецедент у міжнародних відносинах. У сучасних умовах, коли порушення суверенітету і територіальної цілісності дедалі частіше стають приводом для конфліктів і міжнародної напруги, наявність таких тривалих правових колізій послаблює систему міжнародного права і відкриває двері для зловживань у відносинах між державами.

Це особливо актуально в контексті зростання конфліктів на пострадянському просторі, на Близькому Сході та в інших регіонах, де питання визнання суверенітету та територіальної цілісності є предметом гострих суперечок. Резолюції Генеральної Асамблеї ООН, зокрема 2625 (XXV) та 3314 (XXIX), продовжують залишатися

ключовими нормативними документами, що засвідчують непорушність державних кордонів, заборону застосування сили та втручання у внутрішні справи. Водночас Декларація ООН 1960 року про надання незалежності колоніальним країнам і народам наголошує на праві народів на самовизначення і викоріненні колоніальних форм панування. Саме ці принципи ставлять під сумнів легітимність укладених за колоніальних часів або за умов нерівноправних відносин договорів на оренду територій, таких як випадок Гуантанамо.

Сьогодні, коли міжнародне право та міжнародні інституції намагаються протистояти новим викликам, пов'язаним із порушенням суверенітету, відсутність ефективних механізмів контролю за реалізацією таких договорів і захисту суверенітету держави-орендодавця є серйозною прогалиною. Це підкреслює гостру необхідність перегляду чи денонсації подібних історичних угод, щоб привести їх у відповідність із сучасними правовими стандартами та цінностями міжнародного співтовариства.

Роль Міжнародного суду ООН у цьому процесі є критичною. Судова практика, включно зі справах "Нікарагуа проти США" (1986) та "Консультація щодо легальності загрози чи застосування ядерної зброї" (1996), послідовно акцентує увагу на пріоритеті територіальної цілісності і непорушності суверенітету держав. Ці рішення підтверджують, що сучасне міжнародне право вимагає повного і безумовного дотримання зазначених принципів. Відтак, юридична переоцінка статусу бази Гуантанамо є не лише справою історичної справедливості, але й важливим кроком на шляху посилення правової визначеності та стабільності в міжнародних відносинах, що відповідає актуальним викликам і тенденціям світового порядку.

Таким чином, проблема оренди території Гуантанамо виходить за межі політичної суперечки й перетворюється на актуальне міжнародно-правове питання, що потребує уваги міжнародної спільноти для усунення правових колізій та забезпечення справедливого й прозорого регулювання відносин у сфері суверенітету [4].

Висновки. Отже, ситуація з орендою території Гуантанамо є яскравим прикладом правової колізії, яка ставить під сумнів легітимність договорів, укладених за колоніальних чи постколоніальних умов. Хоча Куба формально зберігає суверенітет над цією територією, фактичне здійснення юрисдикції на базі повністю належить США, що призводить до порушення принципів територіальної цілісності та суверенітету, закріплених у міжнародному праві. Відсутність ефективних механізмів контролю за реалізацією таких договорів та ігнорування міжнародних стандартів прав людини створюють небезпечний прецедент для міжнародних відносин.

З огляду на сучасні геополітичні реалії та зростання міжнародної напруги через порушення суверенітету, необхідно переглянути такі історичні угоди. Це дозволить привести міжнародні відносини у відповідність із сучасними правовими стандартами та підвищить рівень правової визначеності й стабільності на глобальному рівні.

Джерела

1. *Elsea K.-J.* Naval Station Guantanamo Bay: History and Legal Issues Regarding Its Lease Agreements. URL:https://www.congress.gov/crs-product/R44137
2. *Piccone T., Miller A.* Cuba, the U.S., and the concept of sovereignty: Toward a common vocabulary? URL: https://www.brookings.edu/articles/cuba-the-u-s-and-the-concept-of-sovereignty-toward-a-common-vocabulary/
3. *Lee S.* Guantanamo Bay: A Foreign Policy Enigma. URL: https://www.numberanalytics.com/blog/guantanamo-bay-foreign-policy-guide
4. *Danwall H.* Guantanamo Bay, a legal black hole? URL: https://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/1556904

А. А. ТЕРНАВСЬКА
канд. юрид. наук,
докторант Інституту держави та права ім. В. М. Корецького НАН України
https://orcid.org/0000-0003-2624-7645

ДЕЯКІ АСПЕКТИ КРИМІНАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНО НЕБЕЗПЕЧНИХ ДІЯНЬ У СФЕРІ РАДІОЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Визначений статтею 16 Конституції України, а ще раніше — Декларацією про державний суверенітет України від 16 липня 1990 року, обов'язок держави щодо забезпечення екологічної безпеки, а, відтак, і радіоекологічної безпеки як її складової, зумовлює актуальність протидії правопорушенням вказаної категорії, особливо найбільш небезпечній їх частині — кримінальним правопорушенням. Однією зі складових протидії кримінальним правопорушенням у сфері радіоекологічної безпеки є заходи кримінально-правового характеру, що мають відповідну регулюючу функцію та запобіжний потенціал і забезпечують охорону визначених законом найбільш значущих об'єктів охорони.

Проблема протидії кримінальним правопорушенням у сфері радіоекологічної безпеки кримінально-правовими засобами є актуальною з огляду на потенційні масштаби наслідків, надзвичайно високий ступінь суспільної небезпечності, багатооб'єктність і незворотність заподіяної шкоди та глобальний характер ядерної небезпеки, а також латентність певних категорій таких правопорушень і складнощі, що виникають при їх кваліфікації та розслідувані.

Однією зі складових протидії злочинності у сфері радіоекологічної безпеки є кримінально-правове регулювання, під яким у науковій літературі розуміється "упорядкування юридичними засобами діяльності держави щодо осіб, які вчиняють кримінальне правопорушення, або інакше — врегулювання юридичними засобами суспільних кримінально-правових відносин між державою і особами, які вчиняють кримінальні правопорушення" [1, с. 12].

Питання криміналізації окремих посягань у сфері ядерної або радіаційної безпеки було висвітлено у дисертаціях О. О. Пащенка та К. В. Плєви. Теоретичним дослідженням різних аспектів протидії злочинам у сфері ядерної та радіаційної (радіоекологічної) безпеки приділялася увага такими науковцями як П. Д. Біленчук, О. В. Маслюк, С. А. Новачук, К. В. Плєва, М. О. Торбєєв, Ю. А. Турлова.

Криміналізація суспільно небезпечних діянь є однією з головних складових кримінально-правового регулювання, специфіка якого зумовлена правом держави встановлювати саме кримінальну відповідальність за певні соціальні практики, які через свою небезпечність і поширеність завдають істотної шкоди суспільству і, водночас, протидіяти яким неможливо за допомогою інших правових засобів.

Розглядаючи обґрунтованість криміналізації діянь, зокрема й у сфері радіоекологічної безпеки, варто зауважити, що саме категорія "суспільна небезпечність посягання" здатна об'єктивно розкрити різнорідну, гетерогенну структуру факторів (передумов) криміналізації. Зазначене дозволяє вважати за доцільне дотримуватись розуміння категорії "суспільна небезпечність посягання" як *єдиної* та, відтак, *визначальної об'єктивної підстави криміналізації.*

Визначити підставу (або ж підстави) криміналізації суспільно небезпечних посягань у сфері радіоекологічної безпеки — означає відповісти на питання, що саме є підґрунтям та основою закріплення їх у законі про кримінальну відповідальність як злочинів.

У науці кримінального права загальноприйнятим є розуміння суспільної небезпечності як основної матеріальної ознаки злочину, у якій відбивається його сутність, та яка являє собою здатність злочину заподіювати або створювати загрозу заподіяння шкоди об'єкту кримінально-правової охорони. Таке розуміння нормативно закріплене у ч. 1 ст. 11 КК України визначенням кримінального правопорушення як передбачене Кодексом суспільно небезпечне винне діяння (дія або бездіяльність), вчинене суб'єктом кримінального правопорушення [2].

Водночас, кожне окреме посягання має специфічні риси, особливості свого прояву. Такими специфічними рисами наділені й кримінальні практики у сфері радіоекологічної безпеки, суспільна небезпека посягань у сфері радіоекологічної безпеки відображає їх сутність, є їхньою об'єктивною властивістю, що дезорганізує суспільні відносини у галузі використання ядерної енергії, поводження з радіоактивними матеріалами та іншими джерелами іонізуючого випромінювання. Виразником об'єктивності суспільної небезпеки таких посягань є об'єктивний характер шкоди, яка ним заподіюється (екологічна, фізична, матеріальна, моральна).

У контексті проблематики криміналізації суспільно небезпечних діянь у сфері радіоекологічної безпеки рівень соціальної цінності об'єкту таких посягань, яким є система "навколишнє природне середовище – людина" є достатнім для його кримінально-правової охорони.

Одним із соціально-кримінологічних факторів (передумов) криміналізації суспільно небезпечних діянь у сфері радіоекологічної безпеки є *відносна поширеність діянь*. Сутність цієї передумови, що, як зазначалось вище, є лише певним показником ступеня суспільної небезпечності посягань, полягає у тому, що діяння, яке криміналізується, має бути, з одного боку, достатньо розповсюдженим, тобто проявляти деякі загальносоціальні закономірності, з іншого — не повинно бути надзвичайно широко поширеним.

Кримінологічні дослідження стану кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки дозволили оцінити поширеність таких посягань в Україні. Так, протягом 2002–2022 рр. загальна кількість облікованих кримінальних правопорушень досліджуваної категорії становила 821 кримінальне правопорушення, їх середньорічне значення — 39 кримінальних правопорушень. Встановлено, що найбільш поширеними кримінальними правопорушеннями даної категорії є порушення вимог режиму радіаційної безпеки (ст. 267[1] КК) — 56,8 %; **незаконне поводження з радіоактивними матеріалами** (ст. 265 КК) — 29,4 %; порушення правил поводження з вибуховими, легкозаймистими та їдкими речовинами або радіоактивними матеріалами (ст. 267 КК) — 12,3 %. Виявлення інших видів кримінальних правопорушень досліджуваної категорії, а саме незаконне виготовлення ядерного вибухового пристрою чи пристрою, що розсіює радіоактивний матеріал або випромінює радіацію (ст. 265[1] КК) та порушення правил ядерної або радіаційної безпеки (ст. 274 КК) має одиничний характер. Не зважаючи на загальну повільну тенденцію до зростання облікованих кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки протягом досліджуваного періоду, в загальній структурі злочинності середнє значення питомої ваги таких кримінальних правопорушень становило 0,009 % [3, с. 9, 13]. Зауважимо, що кримінологічні показники стану кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки за 2023 рік в цілому також відповідають наведеним висновкам [4].

Не зважаючи на незначну кількість облікованих кримінальних правопорушень даної категорії, на думку дослідників, їх реальна кількість є значно більшою [3, с. 15]. Оцінити розмір латентності посягань даної категорії досить важко, адже для цього необхідні спеціальні кримінологічні дослідження. Але, очевидним є те, що для отримання точної кримінологічної картини стану поширеності посягань у сфері радіоекологічної безпеки, офіційна статистика повинна бути доповнена зокрема експертними опитуваннями та вивченням офіційних документів, що стосуються даного питання.

Як засвідчують наведені вище показники, суспільно небезпечні діяння у сфері радіоекологічної безпеки не відносяться до категорії достатньо розповсюджених правопорушень (за виключенням порушення вимог режиму радіаційної безпеки). Найбільш небезпечні посягання, а саме незаконне виготовлення ядерного вибухового пристрою чи пристрою, що розсіює радіоактивний матеріал або випромінює радіацію та порушення правил ядерної або радіаційної безпеки не відповідають вимогам відносної поширеності та типовості діянь, адже їх виявлення має одиничний характер. Водночас, думається, що у таких випадках поширеність діянь має другорядне (порівняно з суспільною небезпечністю) значення.

Щодо відповідності вимогам доцільності впливу на досліджувані посягання кримінально-правовими засобами та можливості системи кримінальної юстиції у протидії їм зауважимо, що такі можливості є доволі обмеженими, адже із невеликої кількості облікованих кримінальних правопорушень у сфері радіоекологічної безпеки значно менша їх частина доходить до суду. Крім того, наявний значний розрив між розмірами та видами покарань, що передбачені санкціями відповідних кримінально-правових норм та практикою призначення покарань за кримінальні правопорушення даної категорії. Водночас, незважаючи на вказані недоліки та невисоку ефективність системи кримінальної юстиції у такій діяльності, протидія найбільш небезпечним посяганням даної категорії правоохоронними органами є цілком можливою та необхідною.

Відтак, заходи кримінально-правового регулювання не варто розглядати як головний засіб забезпечення радіоекологічної безпеки, адже їх можливості об'єктивно обмежені як неспроможністю ліквідувати чи нейтралізувати детермінанти злочинності у сфері радіоекологічної безпеки, так і особливостями карально-виховного методу. З одного боку, це має утримувати від переоцінки можливостей кримінального права в цій сфері та покладання сподівань на розв'язання усіх проблем за допомогою кримінальної репресії, а з іншого — визначає пріоритетність кримінологічних заходів протидії злочинності у сфері радіоекологічної безпеки.

Джерела

1. *Баулін Ю. В.* Особливості кримінально-правового регулювання в Україні під час воєнного стану: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю утворення Національного ун-ту "Одеська юридична академія". Одеса, 2022. С. 12–15.
2. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text.
3. *Турлова Ю. А., Тернавська А. А., Козлюк Л. Г., Нерсесян А. С., Поліщук С. Г.* Кримінологічний аналіз злочинів у сфері ядерної та радіаційної безпеки. *Ядерна та радіаційна безпека*. 2024. № 1(101). С. 9–18. Doi: https://doi.org/10.32918/nrs.2024.1(101).01.
4. Єдиний звіт про кримінальні правопорушення. Форма № 1. URL: https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2.

С. О. ЛИСЕНКО
д-р юрид. наук, проф., ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
директор Інституту безпеки, м. Київ, Україна
sl-bezpeka@iapm.edu.ua
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7050-5536

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ: ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Становлення державної політики у сфері інформаційної безпеки в сучасних умовах є визначальним чинником стійкості державного управління, національної безпеки та забезпечення суверенітету в інформаційному просторі. В умовах гібридної агресії, масових дезінформаційних кампаній, кібератак, маніпулятивного втручання в суспільну свідомість та цифрової трансформації державного управління, питання ефективного формування та реалізації державної політики інформаційної безпеки набуває першочергового значення. Особливо це актуалізується для держави, яка перебуває у стані збройного конфлікту, оскільки інформаційна безпека постає не лише як складова національної безпеки, а й як інструмент стратегічного опору агресії.

Сучасна державна політика у сфері інформаційної безпеки повинна бути багаторівневою, інтегрованою та здатною до адаптації у відповідь на швидкі зміни інформаційного середовища. Її формування передбачає визначення стратегічних пріоритетів, зокрема: захисту критичної інформаційної інфраструктури; протидії кіберзагрозам; забезпечення інформаційного суверенітету; формування культури безпеки в інформаційному суспільстві; протидії дезінформації та маніпуляціям у цифровому просторі; розвитку кіберосвіти та цифрової грамотності населення; гармонізації національного законодавства з міжнародними нормами та стандартами, зокрема директивою NIS2 [1], стратегією ЄС з кібербезпеки, рекомендаціями НАТО та Ради Європи щодо електронного врядування та інформаційної демократії.

Одним із ключових викликів є слабка міжінституційна координація в системі державного управління інформаційною безпекою. В Україні існує низка органів, дотичних до регулювання цієї сфери: Рада національної безпеки і оборони, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації, Служба безпеки України, Міністерство оборони, Міністерство цифрової трансформації, Національний координаційний центр кібербезпеки, Національний банк України (в частині кіберзахисту фінансового сектору) та інші [2]. Водночас відсутність чітко визначених сфер від-

повідальності, інституційна фрагментованість, дублювання повноважень, нерівномірність цифрової спроможності органів влади, відсутність єдиних стандартів та оперативного обміну інформацією між секторами істотно знижують ефективність реагування на загрози.

Для усунення зазначених диспропорцій необхідним є створення єдиної системи стратегічного планування у сфері інформаційної безпеки, що базується на принципах сценарного прогнозування, ризик-орієнтованого підходу, використання Threat Intelligence та принципів Zero Trust для державних систем. Ключовим інструментом має стати міжвідомчий ситуаційний центр на базі НКЦК при РНБО з розширеними функціями аналітичної підтримки прийняття рішень, координації галузевих SOC-центрів (fin-SOC, gov-SOC, edu-SOC), інтеграції кіберіндикаторів, автоматизованого виявлення інцидентів за STIX/TAXII та обміну даними з партнерами через єдину платформу MISP (Malware Information Sharing Platform). Пріоритетним напрямом розвитку має стати удосконалення законодавчої бази. Діючі нормативні акти — Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки", Закон "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", окремі положення Закону "Про національну безпеку" — містять загальні принципи, проте не визначають алгоритмів реалізації політики, індикаторів ефективності, вимог до звітності та відповідальності [3]. Доцільним є ухвалення нового Кодексу інформаційної безпеки, який би уніфікував положення щодо захисту критичної інфраструктури, кіберінцидентів, аудиту, сертифікації безпеки цифрових систем, державного контролю та стандартів стійкості. Важливим також є нормативне закріплення індикаторів інформаційної безпеки (Key Cyber Indicators) із обов'язковою щорічною публікацією звітів органами державної влади, що дозволить сформувати публічну довіру до прозорості державного управління у сфері безпеки.

Інституційна модель державного управління інформаційною безпекою повинна ґрунтуватися на принципах централізованого стратегічного контролю та децентралізованого оперативного реагування. Такий підхід передбачає делегування певних повноважень галузевим суб'єктам — міністерствам, органам місцевої влади, державним підприємствам — за умови забезпечення прозорості, наявності внутрішніх політик ІБ, обов'язкових аудитів та сертифікацій. Зокрема, медичні установи, оператори мобільного зв'язку, енергетичні компанії, банки мають розробляти внутрішні стратегії інформаційної безпеки, погоджені з національними вимогами, проходити щорічний аудит на відповідність та звітувати про вжиті заходи в рамках державного моніторингу. Особливого значення набуває кадрове та експертне забезпечення реалізації інформаційної політики. Станом на сьогодні в Україні існує дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері кібербезпеки, аудиту, цифрової правової експертизи, інформаційної аналітики. Вирішення цього виклику потребує створення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для державного сектору за спеціалізованими навчальними програмами на базі університетів, наукових центрів, а також через спільні програми з міжнародними організаціями та структурами НАТО [4]. Доцільним є створення національного реєстру сертифікованих фахівців з інформаційної безпеки та введення обов'язкової сертифікації службовців, які працюють із критичними інформаційними системами.

Державна політика інформаційної безпеки має бути частиною ширшої стратегії цифрової трансформації держави, що передбачає побудову довіри до державних інститутів, забезпечення прозорості, надання якісних цифрових послуг громадянам та бізнесу в безпечному середовищі. Важливою є також інтеграція України в європейську систему кібербезпеки, зокрема шляхом участі у спільних проектах з ENISA

(Агентство ЄС з кібербезпеки), імплементації стандартів ETSI, спільного реагування на інциденти в рамках CSIRT-мереж, обміну best practices, участі в пілотних проєктах EU Cyber Resilience Act.

Джерела

1. *Шаповал Р. В.* Вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України. *Наше право*. 2014. № 6. С. 5–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nashp_2014_6_3.
2. *Федорченко О. С.* Удосконалення координації діяльності суб'єктів забезпечення національної системи кібербезпеки. *Нове українське право*. 2024. Вип. 5. С. 71–77. URL: https://doi.org/10.51989/NUL.2024.5.10.
3. *Тарасюк А. В.* Система суб'єктів забезпечення кібербезпеки в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: юридичні науки. 2020. Т. 31 (70). Ч. 2. № 2. С. 119–124. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/part_2/25.pdf
4. *Шемчук В. В.* Інформаційна безпека держави та інформаційна війна. Україна під час російсько-української війни 2014–2023 рр.: ґенеза національної стійкості крізь призму наукових досліджень : монографія / за заг. ред. Б. Попкова, С. Пєткова. Київ: Ліра-К, 2023. 272 с. С. 140–161. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/6494

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ

д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права, м. Київ, Україна
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

МОРАЛЬНА РИТОРИКА ЯК ШИРМА ПІД ЧАС ВІЙНИ: МІЖ СЛОВОМ І СМЕРТЮ

У тезах досліджено феномен використання філософсько-релігійної риторики під час війни, зокрема в українському контексті. Ми намагаємось довестиводить, що моральні гасла, які часто лунають з вуст українських посадовців, можуть виконувати не лише об'єднавчу функцію, але й функцію прикриття реального болю, втрат, героїзму та відповідальності кожного громадянина під час війни. Риторика добра і жертовності іноді стає ширмою для відсторонення від реального спротиву агресору РФ, а також інструментом легітимації політичної безвідповідальності.

З кожним днем війни Україна втрачає тисячі життів, десятки тисяч громадян пропали безвісті. А в цей же час у політичному та медійному просторі все частіше лунають висловлювання про "боротьбу добра зі злом", "світло переможе темряву", "святість жертви". Такі гасла без сумніву мають мобілізаційний і єднальний мотив, з одного боку. Проте, з іншого, виникає загроза: коли моральна риторика стає ширмою, що затуляє реальність — горе, біль, смерть і спротив мільонів українців, які виконують функцію захтсту вітчизни. Тези спрямовані на викриття цього явища як форми прихованого політичного лицемірства.

З одного боку мральна риторика як інструмент легітимації влади, під час війни моральна така мова слугує обґрунтуванням правоти, створенням морального під-

грунття для пересоги над ворогом. За Рікьором, метафора часто витісняє реальність, замінюючи її уявним образом [1]. Такою метафорою в умовах війни стають формули типу "боротьба світла і тьми", "цивілізаційний вибір", "вищий сенс страждань". Утім, коли ці формули не пов'язані з відповідальністю кожного громадянина, вони стають інструментом для прикриття неспроможності або байдужості громадян, які зобов'язані чинити спротив ворогові.

Досвід воєнного часу свідчить: першим виникає спротив, інстинктивний і тілесний. Мораль приходить потім — у спогадах, у філософських узагальненнях, у конструюванні смислів. За Ф. Франклом, сенс починає формуватись тільки після того, як особа пережила біль і збереглася [2]. У цьому полягає загроза морального відчуження: ті, хто творить риторику добра, часто відокремлені від болю, який переживають інші люди. У цьому випадку філософсько-релігійна риторика слугує інструментом дистанціювання від реальності.

Такі чиновники, які апелюють до "вищих цінностей", іноді свідомо або несвідомо використовують філософсько-релігійну риторику як інструмент ухилення від відповідальності. Це дозволяє перекласти увагу з конкретно існуючих прлблем (виплати, житло, медична допомога) на абстрактне ("героїзм", "місія"). Як зазначала Ганна Арендт, відмова від конкретності є одним із способів втечі від відповідальності у владі [3].

Часто виникають обставини, коли смерть стає частиною медійного фону, її перестають помічати. Високі слова про перемогу, честь і націю можуть витісняти пам'ять про конкретне — загиблу дитину, жінку, чоловіка, воїна, зруйнований будинок, зниклого безвісти. Не випадково Джудіт Батлер вказує на те: якщо життя не оголошене як "гідне жалю", воно зникає з горизонту політичного бачення [4].

Для розуміння істини приходить наука, яка здатнапротистояти моральному лицемірству. Суспільні авторитети, інтелектуали, науковці, правозахисники мають не лише зформулювати ідеї, а й розпізнати фальшиві смисли, особливо коли вони маскують реальні проблеми. Тімоті Снайдер писав: "Говоріть правду. Не дозволяйте мові вас зрадити, не дозволити моралі стати виправданням бездіяльності або інструментом маніпуляції. Не можна прикривати політичну безвідповідальність абстрактними цінностями, ігноруючи долі тих, хто воює, хто втрачає, хто виживає" [5]. Це означає — не погоджуватись на риторику, яка служить покривалом для бездіяльності або безвідповідальності чи взагалі служить ворогові. Ворог це той, хто перебуває в стані ворожнечі, боротьби з ким-небудь: недруг, супротивник, суперник, антагоніст, ненависник, супосстат, лиходій [6, с. 376].

Так, за даними генпрокуратури України за 2023–2024 роки громадянами України вчинено злочиніів проти основ національної безпеки: пропаганда війни (ст. 436 ККУ -31 -16); виготовлення й поширення комуністичної, націської символіки та пропаганда комунстичного чи націського режимів (ст. 436-1 ККУ 367-20); виправдовування, визнання правоміною, заперечення збройної агресії рф проти України, глорифікація її учасників (ст. 436 ч. 2 ККУ -1.282 - 754); колобораційна діяльність (ст. 111-1 ККУ -739-875); посібництво агресору (ст. 111 2 ККУ -521 -410) [7].

Отже, моральна риторика в умовах війни — необхідна, але вона повинна ґрунтуватись на правді, а не на імітації співчуття. У воєнний час особливо оголюється прірва між моральною риторикою та реальністю страждання. Заклики до єдності, жертовності, духовності чи навіть "вищого сенсу" нерідко перетворюються на риторичні ширми, що покликані прикрити бездіяльність, некомпетентність або навіть цинізм чиновників. В умовах масової мобілізації, злиднів, втрат і фізичного знищен-

ня людей, слово набуває особливої ваги — і водночас особливої здатності маскувати реальні механізми насильства.

Моральна риторика, позбавлена дійсної етичної глибини та співчуття, стає інструментом маніпуляції. Вона може перетворити жертву на "героя", смерть — на "жертву заради ідеї", а байдужість або жорстокість — на "тверду державницьку позицію". Між словом, яке обіцяє сенс, і смертю, яка забирає життя без попередження, виникає зона тіні, де гине не лише людина, а й істина.

Така риторика особливо небезпечна тим, що вона привчає суспільство до підміни понять: героїзм витісняє гідність, мовчання — мислення, а сакралізація війни — критику державної політики. Вона дозволяє будувати образ ворога назовні, не помічаючи проявів внутрішньої зради: корупції, безкарності, морального розкладу влади. Вона підмінює справжню мораль — потребу захистити життя і гідність кожного — на декоративну, офіційну, яку зручно транслювати з трибун.

Війна — це крайня межа між словом і смертю. І якщо слово не служить істині, а використовується як прикриття для зневаги до життя, воно саме стає співучасником насильства. У цій точці розпадаються ідеології, а на поверхню виходить одне головне питання: чи має ще мораль право говорити, якщо вона мовчить, коли помирає людина?

Джерела

1. *Ricoeur P.* The Rule of Metaphor. London: Routledge, 2003.
2. *Frankl V.* Man's Search for Meaning. Boston: Beacon Press, 2006.
3. *Arendt H.* The Human Condition. Chicago: University of Chicago Press, 1998.
4. *Butler J.* Frames of War: When Is Life Grievable? London: Verso, 2009.
5. *Snyder T.* On Tyranny: Twenty Lessons from the Twentieth Century. New York: Tim Duggan Books, 2017.
6. Новий тлумачний словник української мови. Київ: Аконіт, 2001. Т. 1. 926 с.
7. Статистика злочинності в регіонах України за 2023–2024 роки. Інтернет ресурси. https:// dostup.org.ua › statistika_zlochinnosti_v_rieghi.

С. Г. ГОЛУБИЦЬКИЙ

канд. юрид. наук, доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою Інституту безпеки ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
https://orcid.org/0000-0002-5488-381X

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ, ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ

Зростання фінансових ризиків в умовах сучасної геополітичної турбулентності постає як серйозний виклик економічній безпеці України, що вимагає всеохопного аналізу та посиленого регулювання. У роботі Н. Ситник та Б. Кравченко "Фінансова безпека держави: загрози та виклики в умовах війни" підкреслюється, що війна суттєво послабила здатність фінансової системи захищати національні економічні інтереси, що виразилося у падінні ключових показників фінансової стійкості та загально-

му зниженні рівня довіри до інститутів [1]. Авторки звертають увагу на необхідність адаптації фінансових стратегій до нових загроз, зокрема інфляційних, фіскальних та боргових, які накопичилися під впливом зовнішнього тиску і внутрішньої дестабілізації.

Особливо важливим у цьому контексті є аналіз системних загроз грошово-кредитного ринку, здійснений Н. Наконечною й О. Пацулою у роботі "Ризики грошово кредитної сфери у системі зміцнення фінансової безпеки України". Авторки аргументують, що в умовах війни валютний та інфляційний ризики стали критично вираженими, що проявляється у зростанні курсової нестабільності, інфляції та зменшенні міжнародних резервів, що створює негативний вплив на банківську систему і купівельну спроможність населення [2]. Вони роблять висновок про необхідність запровадження нових інструментів грошово-кредитного регулювання і моніторингу, які враховують динаміку війни та зовнішньоекономічних загроз.

Водночас стаття В. Фостікової та Ю. Гаврилюк "Сучасний економічний вимір безпеки: ризики та можливості" демонструє вплив геополітичного фактору на фінансову стійкість держави, де військові дії непрямо впливають на фінансову безпеку через падіння виробництва, енергетичну невизначеність, інфляційні шоки та безробіття [3]. Авторки наголошують, що фінансова безпека в умовах геополітичної невизначеності повинна розглядатися синергетично з енергетичною, соціальною та інституційною складовими, і саме комплексні заходи на перетині цих сфер здатні нейтралізувати загрози.

Систематизацію ризиків у фінансовій сфері та їхній зв'язок із загальною економічною безпекою представлено в дослідженні О. Маслій, А. Максименка та С. Онищенко "Загрози фінансовій безпеці України: ідентифікація та систематизація", де здійснено глибокий аналіз ключових індикаторів — боргу, валютної, кредитної, банківської безпеки — та виявлено, що саме їхня синхронна дестабілізація є джерелом економічної вразливості [4]. З огляду на геополітичні виклики, вони висувають тезу про необхідність адаптації моніторингових систем до міжнародного досвіду, зокрема методик ЄЦБ, що дозволяє більш оперативно реагувати на ризики крізь призму зовнішніх загроз.

Національний інститут стратегічних досліджень у доповідях "Економічна безпека України в умовах довготривалої війни" і "Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності" окреслює фінансові ризики як багаторівневі: макроекономічні (дефіцит бюджету, державний борг, недовіра до фіскальних інститутів), соціальні та демографічні [5]. Водночас стратегічний підхід до диверсифікації фінансування, фінансової адаптації пенсійної, кредитної політики та підтримки інвестицій названо ключовим для посилення стійкості в умовах загроз. У своїх доповідях експерти НІСД акцентують також на концепції резилієнтності, як зазначає Т. Єфименко, що полягає в здатності систем гнучко адаптуватися до потрясінь, враховуючи мультиплікативний характер сучасних криз [6].

У сучасних умовах геополітичної невизначеності та збройної агресії проти України питання фінансових ризиків постає не лише як елемент внутрішньої економічної дестабілізації, а й як цілеспрямований інструмент гібридного впливу. Цілеспрямоване знищення критичної інфраструктури, порушення логістичних і виробничих ланцюгів, обмеження зовнішніх інвестицій створюють багатовекторне фінансове навантаження на державу. У такому середовищі особливо зростає значення ефективності державної фіскальної політики та стійкості банківського сектору, які повинні бути здатні оперативно реагувати на виклики та забезпечити стійкість фінансових потоків. Як зазначає Т. Єфименко, в умовах війни не лише скорочуються доходи бюдже-

ту, але й значно зростають витрати, пов'язані з фінансуванням оборонного комплексу, підтримкою внутрішньо переміщених осіб та реконструкцією інфраструктури, що формує хронічний структурний дефіцит і знижує рівень фінансової незалежності [6].

Одним із критичних викликів для економічної безпеки в умовах воєнного стану залишається зовнішній державний борг, який, за оцінками експертів, зростає не лише кількісно, але й структурно змінює свою природу, залежачи дедалі більше від офіційних донорів та міжнародних фінансових організацій. Такий тренд породжує складну дилему: з одного боку, зовнішня фінансова допомога відіграє ключову роль у забезпеченні платоспроможності держави, з іншого — формує потенційні ризики залежності від рішень зовнішніх кредиторів, які можуть мати власні стратегічні інтереси. У дослідженні НІСД вказується, що в довгостроковій перспективі необхідно створити механізми збалансованого управління борговими ризиками, які поєднуватимуть прозорість, цільове використання коштів та посилення внутрішніх джерел капіталізації [5].

Ще одним важливим аспектом фінансових ризиків в умовах сучасної геополітичної ситуації є нестабільність міжнародних ринків, що прямо впливає на зовнішньоекономічну діяльність України, експортно-імпортні операції та динаміку валютного курсу. Фактор девальвації національної валюти є особливо чутливим у країні, залежній від імпорту енергоносіїв, технологій та медикаментів. Дослідники підкреслюють, що валютний ризик є не лише короткотерміновим економічним явищем, але й чинником системної нестабільності, що через механізм очікувань передається на внутрішні ринки і впливає на інфляційні процеси, рівень інвестиційної привабливості та загальну економічну динаміку [2]. У таких умовах необхідним є посилення регуляторного потенціалу Національного банку України та його здатності до превентивної дії в умовах нестабільності.

Особливої уваги заслуговує також ризик фінансової ізоляції, зумовлений обмеженим доступом України до світових ринків капіталу внаслідок зниження міжнародних кредитних рейтингів та високого рівня загальнонаціонального ризику. Ця тенденція ускладнює залучення довгострокового приватного капіталу, інвестування в стратегічні галузі та фінансування проектів відновлення. Як вказують Фостікова та Гаврилюк, в умовах воєнного конфлікту країна втрачає не лише економічні потоки, але й довіру як учасник глобальної фінансової системи, що вимагає неординарних механізмів репутаційного відновлення та стратегічної комунікації з донорами і кредиторами [3]. Тому ключовим у подоланні цього ризику є формування системи міжнародних фінансових гарантій та посилення довіри до внутрішніх інституцій, зокрема через аудит, прозорість використання допомоги та подолання корупційних практик.

Джерела

1. *Ситник Н. С., Кравченко Б. О.* Фінансова безпека держави: загрози та виклики в умовах війни. *Modern Economics.* 2024. № 44. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-27.
2. *Наконечна Н., Пацула О.* Ризики грошово-кредитної сфери у системі зміцнення фінансової безпеки України. *Науковий вісник ЛьвДУВС.* 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-9.
3. *Фостікова В., Гаврилюк Ю.* Сучасний економічний вимір безпеки: ризики та можливості. *Економіка та суспільство.* 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-70.
4. *Маслій О., Максименко А., Онищенко С.* Загрози фінансовій безпеці України: ідентифікація та систематизація. *Економіка і регіон.* 2019. DOI: https://doi.org/10.26906/eip.2019.2(73).1629.

5. Національний інститут стратегічних досліджень. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. 2024; Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. 2025. https://niss.gov.ua/
6. *Єфименко Т.* Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності. *НІСД*. 10.04.2025. https://niss.gov.ua/

А. І. ТАРАНЕНКО
аспірант, ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом",
м. Київ, Україна,
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-5429-1454

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНА МЕТОДОЛОГІЯ

У XXI столітті стрімка цифровізація фінансових послуг, глибока інтеграція інформаційних технологій у банківську, страхову, фондову та інші підсистеми фінансового ринку, а також зростання кіберзагроз і гібридних форм впливу перетворили інформаційну безпеку на критичний аспект функціонування держави. Особливо актуальним постає це питання для країн, які перебувають у стані зовнішньої агресії, трансформаційних викликів або глибоких реформ, як-от Україна. Фінансова система є не лише об'єктом атак, а й елементом національної безпеки, вразливість якої у сфері ІБ може призвести до колапсу бюджетної, банківської або платіжної системи, паніки на ринку або втрати міжнародної довіри. У такій ситуації інформаційна безпека має розглядатися не як вузько технічна чи суто галузева функція, а як об'єкт повноцінного державного управління, з чіткою стратегією, політикою, механізмами реалізації та контролю ефективності [1]. Формування сучасної методології забезпечення інформаційної безпеки фінансових установ вимагає синергії правових, інституційних, технологічних та аналітичних рішень, здатних відповідати на динаміку ризиків у цифровому середовищі.

Формування дієвої державної політики у сфері інформаційної безпеки фінансових установ потребує чіткого розмежування ролей між учасниками системи управління: центральними органами виконавчої влади, регуляторами, спеціалізованими кіберпідрозділами, аналітичними центрами, а також самими фінансовими структурами. Державне управління в цій сфері має передбачати не лише функцію нагляду та контролю, а й стратегічне прогнозування, координацію між суб'єктами, забезпечення обміну інформацією та стимулювання інновацій. Ключовими інституціями мають бути Національний банк України, як регулятор банківської та платіжної інфраструктури; Національний координаційний центр кібербезпеки при РНБО, як стратегічний аналітичний вузол; Держспецзв'язку, як оператор кіберзахисту державного рівня; та CERT-UA, як оперативна структура реагування [2]. Для ефективного функціонування цієї системи потрібно формувати єдину архітектуру державного управління ІБ фінансового сектору, в якій кожен елемент має чітко визначену компетенцію, канали зв'язку, механізми координації та відповідальності.

Не менш важливою є побудова методології, що враховує зміну характеру інформаційних загроз. Сучасні атаки на фінансові установи мають не лише технологічний, а й психологічний, економічний і навіть геополітичний зміст. Вони часто здійснюються в рамках комплексних інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на дестабілізацію банківської системи, виведення коштів, компрометацію державних органів або зниження довіри до грошово-кредитної політики. Тому державне управління ІБ фінансового сектору має переходити від пасивного реагування до активного управління ризиками [3].

У цьому контексті слід застосовувати інструменти стратегічного аналізу, включно з прогнозуванням поведінки атакувальних груп, ідентифікацією вразливих секторів, аналізом сценаріїв порушення стабільності та моделюванням впливу атак на макроекономічні показники.

Методологія управління інформаційною безпекою повинна включати створення національної системи збору, зберігання, аналізу та обміну інформацією про інциденти. Така система має інтегрувати державні бази даних, корпоративні платформи фінансових установ, міжнародні стандартизовані формати (STIX, TAXII) та автоматизовані інструменти обміну (MISP, ThreatConnect). Особливу роль у цьому відіграє CERT-UA, який має функціонувати не лише як реактивна одиниця, а як центр розповсюдження знань, індикаторів компрометації, сигнатур атак, уразливостей, методик захисту. Держава має забезпечити зворотний зв'язок між учасниками фінансового ринку, сприяти добровільному, але захищеному обміну інформацією про інциденти без ризику репутаційних або санкційних наслідків.

Необхідним елементом є також гармонізація нормативно-правової бази. Національне законодавство має відповідати міжнародним стандартам — як у сфері кібербезпеки (ISO/IEC 27001, NIST Cybersecurity Framework), так і в частині регулювання фінансових послуг (PSD2, GDPR, EBA Guidelines). При цьому слід адаптувати ці вимоги до українського контексту, зокрема до реалій війни, відсутності повноцінної захищеної ІТ-інфраструктури, дефіциту кадрів та обмежених фінансових ресурсів. Законодавча модель має передбачати не лише обов'язки фінансових установ щодо забезпечення ІБ, а й гарантії з боку держави, включно з механізмами підтримки, субсидування впровадження технологій захисту, забезпечення сертифікації та навчання персоналу.

У структурі державного управління інформаційною безпекою важливим напрямом є оцінка готовності та стійкості фінансових установ до інформаційних загроз. Цей процес повинен базуватися на методиках аудиту інформаційної безпеки, з урахуванням специфіки сектору, рівня цифрової зрілості, типу операцій і масштабів ризику. Доцільно впроваджувати так звані TIBER-програми (Threat Intelligence Based Ethical Red-teaming), які дозволяють державі тестувати стійкість установ до реалістичних сценаріїв атак [4]. Водночас слід забезпечити перехід від формального аудиту до динамічного моніторингу — через створення обов'язкових індикаторів кіберстійкості, систем обліку інцидентів, а також щорічного публічного звіту про стан ІБ у фінансовому секторі.

Ключовим викликом у забезпеченні інформаційної безпеки фінансових установ є проблема кадрового дефіциту та нерівномірної цифрової компетентності. Державна методологія має передбачати механізми довгострокового інвестування у людський капітал: створення програм магістерської підготовки з ІБ у фінансовій сфері, запуск міжвідомчих академій кіберзахисту, проведення сертифікації фахівців, а також розвиток шкільної та університетської освіти у сфері цифрової грамотності. Крім того, важливо запроваджувати регулярні навчання і тестування знань працівників банків,

НФУ та регуляторів, із використанням симуляцій інцидентів, моделей фішингу, внутрішніх політик безпеки.

Джерела

1. *Бакалинський О. О.* Модель та методи визначення проектних характеристик систем управління інформаційною безпекою: монографія. Київ : ТОВ "Три К", 2020. 162 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/348788054_Model_ta_metodi_viznacenna_proektnih_harakteristik_sistem_upravlinna_informacijnou_bezpekou_Monografia
2. *Зачосова Н. В.* Формування системи економічної безпеки фінансових установ : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. Черкаси, 2016. 375 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/563/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%EF%BF%BD%2580%D0%B0%EF%BF%BD%2584%EF%BF%BD%2596%EF%BF%BD%258F_%D0%B7%D0%B0%EF%BF%BD%2587%D0%BE%EF%BF%BD%2581%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf
3. *Скочиляс Павлів О. В.* Правові механізми забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *Вісник НУ "Львівська політехніка"*. Серія: "Юридичні науки". 2024. Вип. 2 (42). С. 151–159. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/jul/35421/skochilyas-pavlivvisnik2.pdf
4. *Benjamin Fraser Scott*. 2020. Red teaming financial crime risks in the banking sector. *Journal of Financial Crime, Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 28(1). P. 98–111. URL: https://ideas.repec.org/a/eme/jfcpps/jfc-06-2020-0118.html

О. І. ТКАЧЕНКО

викладач кафедри інформаційної безпеки
Інституту безпеки, ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
oreol1606@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-9073-5814

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ БЕЗПЕЦІ, КРІЗЬ ПРИЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна парадигма публічного управління безпекою базується на визнанні інформації ключовим ресурсом формування державної політики, стратегічного прогнозування та превентивного реагування. Державні інститути оперують у середовищі багатовимірних загроз, де економічні, військові, екологічні й кібернетичні чинники переплітаються в єдині гібридні конфігурації, а отже доступність, достовірність і своєчасність даних про ризики перетворюється на критичну умову національної стійкості [1]. Відтак, ідентифікація, систематизація та верифікація джерел інформації набуває статусу пріоритетного управлінського інструмента, що визначає здатність держави коректно оцінювати динаміку загроз, розробляти обґрунтовані сценарії протидії та забезпечувати демократичну підзвітність.

Інституційний контекст формування інформаційної картини безпеки характеризується поліцентричністю: поряд із центральними органами виконавчої влади діє мережа розвідувальних структур, спеціалізованих регуляторів критичної інфраструктури, місцевих адміністрацій і профільних державних підприємств. Кожен

суб'єкт володіє фрагментарними наборами показників, що відображають окремі аспекти загальнонаціональної безпекової мапи, проте відсутність інтегрованого реєстру або єдиного онтологічного словника, ускладнює горизонтальний обмін даними та провокує дублювання функцій. Саме тому запровадження міжвідомчих протоколів сумісності метаданих, обов'язкових стандартів класифікації інцидентів і спільних аналітичних платформ є фундаментальною умовою підвищення якості управлінських рішень [2].

Джерела офіційної статистики залишаються базовою опорою для урядового планування, хоча їхня актуальність суттєво залежить від періодичності збору, репрезентативності вибірок і прозорості алгоритмів агрегації. Звіти Держстату, Служби безпеки України, НКЦК, ДПСУ та казначейських органів формують "хребет" національної інформаційної системи безпеки, проте, без належного контексту відкритих даних і динамічних індикаторів, вони ризикують втратити оперативну цінність. У таких умовах, першочергового значення набувають технології автоматизованого стрімерінгу даних, які дозволяють урядовим аналітикам у режимі близькому до реального часу відстежувати зміни у фінансових потоках, критичних навантаженнях енергосистем і сплесках кіберінцидентів.

Широке поширення концепції open-source intelligence детермінує зростання ролі неурядових джерел, зокрема — агрегаторів соціальних мереж, краудсорсингових геоінформаційних платформ та незалежних OSINT-спільнот [3]. У публічному управлінні такі ресурси виступають каталізатором ранньої детекції кризових феноменів: цифрові сліди користувачів, патерни пошукових запитів і кореляції новинних потоків нерідко випереджають офіційні бюрократичні звіти. Разом із тим відсутність гарантованої вірогідності, наявність деструктивних інформаційних операцій і обмеженість верифікаційних інструментів ставлять перед державною владою складне завдання — розрізняти автентичні сенсори ризиків і умисні інформаційні атаки.

Аналітичні центри, академічні інституції та галузеві дослідницькі лабораторії забезпечують методологічну глибину аналізу, генеруючи експертні оцінки, порівняльні дослідження та сценарні моделі. Залучення університетів і think-tank-платформ до розроблення державно управлінських рішень посилює доказовий характер політик, підвищує прозорість і сприяє залученню міжнародного досвіду. Усе ж таки академічна сфера стикається з бар'єрами доступу до оперативної службової інформації, а відтак — формування механізмів контрольованого розсекречування та грантування дослідницьких ліцензій стає необхідною умовою збалансування безпекових і демократичних інтересів.

На глобальному рівні ключовими хабами даних виступають міжнародні організації — ООН, НАТО, ЄС, ENISA, Interpol, OECD, які акумулюють великі масиви статистики щодо кібернетичних, терористичних, екологічних і фінансових загроз [4]. Участь України в багатосторонніх аналітичних обмінах посилює горизонт порівняння, дозволяє коригувати національні методики оцінювання ризиків відповідно до європейських стандартів, а також пришвидшує адаптацію до директив NIS-2, CER, RESILION та інших нормативних рамок. Разом із тим ефективність транскордонного інформаційного співробітництва залежить від сумісності юридичних режимів конфіденційності, що зумовлює необхідність гармонізації положень про державну таємницю й захист персональних даних.

Приватний сектор, передусім оператори критичної інфраструктури — банки, телекомунікаційні компанії, енергетичні та транспортні системи — генерує високоточні відомості про стан інформаційної безпеки, фінансової стабільності та техногенної стійкості. Запровадження обов'язкових аудитів, зовнішніх penetration-тестів за

моделлю TIBER-UA та стандартизованого звітування про кіберінциденти перетворює бізнес на активного учасника національної системи ризик-менеджменту. Однак комерційна чутливість даних породжує ризик небажання розкривати повний обсяг інформації; вирішення цієї дилеми потребує створення правових стимулів і режимів захищеного обміну, коли учасники отримують гарантований імунітет від регуляторних санкцій за умови добросовісного ділення з державою релевантним індикативним мінімумом.

Громадянське суспільство та медійні платформи функціонують як незалежні монітори безпекових процесів, висвітлюючи інциденти, які можуть бути проігноровані через політичну доцільність або бюрократичну інерцію. Фактчекінгові проєкти, журналістські розслідування, платформи публічних звернень і сервіси е-петицій не лише сигналізують про загрози, а й створюють тиск на органи влади, змушуючи їх адаптувати політику реагування. Для легітимації такої взаємодії необхідно інституціоналізувати процедури inclusion governance — інтегрувати механізми громадського аналізу даних у національні платформи управління ризиками, одночасно забезпечуючи безпеку критичних свідчень через закони про захист викривачів і цифрові програми анонімізації.

Джерела

1. Про національну безпеку України: Закон України 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. *Офіц. веб-сайт Верховної Ради України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text
2. Директива (ЄС) 2022/2555 Європейського Парламенту і Ради від 14 грудня 2022 р. про заходи для забезпечення високого спільного рівня кібербезпеки в усьому Союзі. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj
3. ENISA. Threat Landscape 2024. European Union Agency for Cybersecurity. URL: https://www.enisa.europa.eu/publications/threat-landscape-2024
4. Global Cybersecurity Outlook 2025. *WEF Publishing*, 2025. 49 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf

О. В. ПОЛЯКОВ

старший викладач кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого, ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-3941-1165

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НОТАРІАТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

У сучасному інформаційному суспільстві цифровізація поступово трансформує усталені підходи до функціонування класичних інституцій, зокрема й нотаріату. Нотаріальна діяльність, яка традиційно асоціюється із формалізацією правочинів, засвідченням фактів, перевіркою юридичної доброчесності угод і забезпеченням юридичної безпеки, дедалі більше потребує адаптації до електронного формату. Проблематика цифровізації нотаріату охоплює не лише технічні інструменти ав-

томатизації, а й потребує комплексного переосмислення правового регулювання, процедурних стандартів, гарантій безпеки та засад відповідальності [1]. Перехід від паперової моделі до цифрової повинен відбуватися у рамках цілісної концепції правового оновлення, яке враховує як технологічні можливості, так і природу нотаріальної функції як публічно-правового інституту.

Сучасна законодавча база України лише частково охоплює окремі елементи цифрової трансформації у сфері нотаріату, зокрема через запровадження Єдиних та Державних реєстрів, можливість обміну інформацією в електронній формі, використання електронного підпису тощо. Водночас практика виявляє фрагментарність і розбалансованість нормативного забезпечення цифрового нотаріального процесу. Відсутність спеціалізованого закону про електронний нотаріат, недостатня узгодженість між різними системами реєстрації, недосконалість процедур автентифікації сторін, відсутність єдиних технічних вимог до цифрових платформ, а також нерозвинутість інституту електронної ідентифікації створюють бар'єри для повноцінного функціонування електронного нотаріального середовища.

Однією з ключових перспектив цифровізації є впровадження комплексної системи електронного нотаріату, яка охоплювала б створення єдиної цифрової платформи для виконання нотаріальних дій, забезпечення інтеграції з іншими державними реєстрами, впровадження механізмів електронної верифікації особи, фіксації дій у реальному часі, а також зберігання електронних документів з гарантованою юридичною силою. Особливої уваги в умовах цифровізації потребує визначення меж юридичної відповідальності нотаріуса за дії, вчинені за допомогою цифрових інструментів. У сучасних реаліях відповідальність повинна охоплювати не лише помилки у змісті нотаріального акту, а й можливі порушення у сфері збереження, обробки та передачі цифрової інформації, включаючи випадки несанкціонованого доступу, технічних збоїв або компрометації ключів електронного підпису [2]. Необхідним є впровадження спеціального регламенту цифрових інцидентів у сфері нотаріальної діяльності, що дозволить формалізувати реакцію на порушення інформаційної безпеки та встановити правові механізми відшкодування шкоди.

Зростаюча роль цифрових технологій у сфері нотаріату зумовлює потребу в оновленні освітніх стандартів підготовки майбутніх нотаріусів, включаючи цифрову грамотність, знання законодавства у сфері електронних правочинів, захисту персональних даних, функціонування інформаційних систем. Крім того, виникає потреба у запровадженні обов'язкового підвищення кваліфікації нотаріусів щодо електронного документообігу, кібергігієни, принципів електронного врядування та цифрової етики, що має стати основою професійної відповідальності у новому цифровому середовищі. На міжнародному рівні окремі країни вже впровадили законодавчі підходи до електронного нотаріату. Зокрема, у країнах Європейського Союзу активно використовується модель "e-Notary", яка базується на єдиній платформі, сертифікованій державою, обов'язковій верифікації особи через національні ідентифікаційні системи, а також дотриманні стандартів захисту даних відповідно до GDPR. У США в низці штатів реалізовано механізм "Remote Online Notarization" (RON), що дозволяє проводити нотаріальні дії онлайн із використанням відеозв'язку, багатофакторної автентифікації, архівування відеозаписів процесу нотаріального посвідчення [3]. Досвід таких юрисдикцій може бути адаптований до українських реалій з урахуванням особливостей правової системи, ролі Міністерства юстиції як регулятора та функціонування нотаріальної палати.

Водночас у процесі гармонізації вітчизняного законодавства з європейськими стандартами важливо зберегти баланс між цифровізацією нотаріату та гарантіями

правової безпеки громадян. Надмірне спрощення процедур або необґрунтована автоматизація можуть призвести до ризиків фальсифікацій, маніпуляцій та втрати довіри до нотаріальної системи як гаранта правового порядку. Саме тому держава повинна діяти обережно, запроваджуючи поетапну цифрову трансформацію, що спирається на пілотні проєкти, громадське обговорення, технічний аудит і правову експертизу на кожному етапі. Перспективним кроком є розробка і прийняття спеціального закону України, який би визначав понятійно-правову базу, процедури здійснення нотаріальних дій у цифровому середовищі, стандарти технічного забезпечення, вимоги до провайдерів платформи, алгоритми архівації та збереження даних, а також правила контролю, ліцензування та відповідальності [4]. Даний закон має створити нормативний фундамент для інтеграції електронного нотаріату в загальну систему електронного врядування та правового регулювання цифрових відносин в Україні.

Таким чином, розвиток нотаріату в умовах цифровізації неминуче пов'язаний із докорінним оновленням правового регулювання, яке повинно відповідати як вимогам технологічного прогресу, так і принципам юридичної визначеності, безпеки та публічної довіри. У цьому процесі важливо забезпечити участь усіх зацікавлених сторін — держави, нотаріальної спільноти, експертів з інформаційної безпеки, представників громадянського суспільства — для створення ефективної, інклюзивної та безпечної цифрової нотаріальної інфраструктури. У перспективі саме інтеграція цифрових інструментів у нотаріальну практику може стати одним із ключових чинників підвищення ефективності правосуддя, спрощення доступу громадян до правових послуг та зміцнення правової держави.

Джерела

1. *Журавльова З.* Адміністративно-правове регулювання функціонування електронного нотаріату. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. Вип. 12. С. 148–151. URL: https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.25
2. Порівняльне дослідження цифровізації нотаріату : аналітична доповідь. Київ : ГО "Офіс ефективного регулювання", 2024. 117 с. URL: https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/PORIVNYALNE_DOSLIDZHENNYA_TSYFROVIZATSII-_NOTARIATU_finalne-1.pdf
3. *Вдовічена Л., Лукіян Д.* Концепція е-нотаріату в правовій системі України: перспективи та ризики. *Ерліхівський журнал*. 2024. Вип. 8. С. 11–18. DOI: https://doi.org/10.32782/ehrlichsjournal-2024-8.02
4. *Іліопол І. М.* Електронний нотаріат: переваги та ризики. *Юридичний електронний науковий журнал*. 2022. № 1. С. 86–88 URL: http://www.lsej.org.ua/1_2022/19.pdf

О. І. ПОЛОТНЯНКО
канд. екон. наук, докторант,
доцент кафедри адміністративного, фінансового та банківського права
Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого, МАУП
e-mail: ksenijapolo21@gmail.com
https://orcid.org/0009-0008-7319-421X

ТЕХНІЧНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАГРОЗИ ВИБОРЧОМУ ПРОЦЕСУ: ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

У сучасному цифровому середовищі виборчий процес дедалі більше залежить від інформаційно-комунікаційних технологій, що водночас розширює можливості демократичного волевиявлення громадян, але й створює нові вектори уразливості з погляду інформаційної безпеки. Технічні інформаційні загрози, що постають перед виборчим процесом, мають складну, мультифакторну природу, охоплюючи як кібератаки на інфраструктуру, так і втручання у бази даних виборців, маніпуляції алгоритмами підрахунку голосів, блокування інформаційних ресурсів, або впровадження шкідливого програмного забезпечення у системи електронного голосування [1]. Дана ситуація зумовлює необхідність переосмислення правового забезпечення виборчого процесу через призму сучасних загроз, що пов'язані з використанням технологій для впливу на елементи виборчої інфраструктури.

Аналіз технічних інформаційних загроз у виборчому процесі передбачає виділення трьох основних рівнів: 1) загрози на рівні критичної інфраструктури (сервери, канали зв'язку, центри зберігання даних); 2) загрози на рівні програмного забезпечення (електронні реєстри, автоматизовані системи обробки результатів голосування); 3) загрози на рівні кінцевого користувача (інтерфейси для онлайн-голосування, електронні скриньки, SMS-підтвердження тощо). Кожен із цих рівнів може бути об'єктом кібератак або інфільтрації із боку як внутрішніх, так і зовнішніх суб'єктів, включно з хакерськими угрупованнями, що діють в інтересах іноземних держав. При цьому особливу загрозу становлять цілеспрямовані (APT) атаки, які зазвичай є частиною ширших інформаційно-психологічних кампаній зі зриву або делегітимізації виборів.

Правовий аспект реагування на зазначені загрози є недостатньо сформованим, що пов'язано з відставанням національного законодавства від темпів цифровізації виборчих технологій. Чинна нормативно-правова база України містить окремі положення щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, безпеки критичної інфраструктури та виборчого законодавства, проте вони не утворюють єдиного узгодженого комплексу, здатного ефективно протидіяти технічним загрозам у контексті виборчого процесу. Наприклад, Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" визначає загальні принципи захисту кіберпростору, однак не деталізує механізмів превенції атак на виборчі сервери чи електронні реєстри [2]. Аналогічно, норми Виборчого кодексу України здебільшого зосереджені на процедурних аспектах голосування та підрахунку, майже не зачіпаючи ризиків, пов'язаних із використанням інформаційних технологій.

Проблемною є також відсутність належної імплементації міжнародних стандартів у сфері кіберзахисту виборчих процесів. У таких країнах, як Естонія, США, Франція,

Нідерланди, виборча інфраструктура підпадає під спеціальний статус захищеного об'єкта критичної інфраструктури, із закріпленням окремих протоколів резервного зберігання даних, багаторівневого автентифікаційного контролю, незалежного аудиту ПЗ, а також обов'язкової участі спеціалізованих агенцій кіберзахисту у процесі виборчого адміністрування [3]. В Україні ж питання захисту інформаційно-аналітичної системи "Вибори" досі вирішуються в контексті загальних ІТ-закупівель ЦВК та не підпадають під незалежний контроль у сфері кібербезпеки.

Особливої уваги потребує проблема правового регулювання електронного голосування, яке теоретично може забезпечити зручність і доступність виборчого процесу для громадян за кордоном, військовослужбовців або осіб з обмеженою мобільністю. Однак будь-яка система дистанційного волевиявлення автоматично включає високі ризики інформаційного впливу: перехоплення сеансів, заміна даних, підміна результатів або шкідливе оновлення системного ПЗ. У більшості розвинених країн, де такі моделі впроваджуються, законодавство передбачає сувору процедуру сертифікації програмного забезпечення, багаторівневе шифрування, блокчейн-технології для забезпечення прозорості транзакцій, а також зовнішній технічний аудит з боку незалежних організацій. В Україні ж будь-яка спроба запровадження е-голосування вимагає створення нового законодавчого механізму — з чітким визначенням відповідальних органів, стандартів захисту, механізмів перевірки достовірності результатів та відповідальності за технічні збої чи втручання.

У зв'язку з вищезазначеним необхідною є розробка спеціального розділу у Виборчому кодексі України, присвяченого інформаційно-технічній безпеці виборчого процесу. Такий розділ має містити: визначення термінів (інформаційна атака, інцидент безпеки, технічний аудит тощо), структуру повноважень між ЦВК, Держспецзв'язку, СБУ, Національним агентством з кібербезпеки (після його створення), порядок сертифікації ПЗ, стандарти зберігання даних, процедури реагування на інциденти, а також положення про кримінальну та адміністративну відповідальність за втручання в технічні компоненти виборчого процесу. Важливо, щоб такий розділ передбачав обов'язкове залучення зовнішніх аудиторів — як національних, так і міжнародних, для забезпечення незалежної перевірки коду, системних журналів та процедур резервування даних.

З огляду на стрімку еволюцію технічних загроз і засобів впливу, необхідною є постійна адаптація національного законодавства до сучасних викликів, а також гармонізація з нормами Європейського Союзу. Зокрема, Рекомендації Ради Європи щодо електронної демократії (CM/Rec(2009)1) [4], Загальні принципи захисту критичної інформаційної інфраструктури (CIIP), а також Директива NIS 2 (Directive (EU) 2022/2555) мають бути імплементовані до українського нормативного поля. Варто також брати до уваги досвід таких ініціатив, як TIBER-EU (Threat Intelligence Based Ethical Red-teaming) — програми з моделювання кіберзагроз у фінансовому секторі, які можуть бути адаптовані і до виборчої сфери. У даному контексті важливим є створення національної методики тестування виборчих систем на стійкість до технічних атак — із законодавчим закріпленням вимог до тестів, відповідальних структур, порядку аналізу результатів.

Джерела

1. *Редчиць О. С.* Моніторинг загроз виборчим процесам: сучасний стан в Україні та міжнародний досвід впровадження. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72), № 2. С. 86–93. DOI: https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/15

2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради* (ВВР). 2017. № 45. Ст. 403. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text
3. *Гриськов М. М.* (2025). Правове регулювання здійснення електронного голосування за правом Європейського Союзу в контексті проблематики впровадження електронного голосування в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: право, публічне управління та адміністрування, (16). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-06
4. Recommendation CM/Rec(2009)1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy) : adopted by the Committee of Ministers on 18 February 2009 at the 1049th meeting of the Ministers' Deputies. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2009. 47 p. (Legal instruments). URL: https://www.coe.int/t/dgap/goodgovernance/activities/key-texts/recommendations/recommendation_cm_rec2009_1_en_pdf.pdf

Д. В. ШЕЙБУТ

канд. юрид. наук, доцент кафедри національної безпеки
Інституту безпеки ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

СУЧАСНІ МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЄС: БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР

Міграційні процеси в Європейському Союзі у XXI столітті стали однією з найгостріших соціально-політичних проблем, що вимагають комплексного аналізу з позицій безпеки. Масовий наплив мігрантів, зумовлений як економічними труднощами, так і воєнними конфліктами, особливо на Близькому Сході, в Африці та Азії, став викликом не лише для національних політик окремих держав, а й для загальноєвропейського простору безпеки. У зв'язку з цим актуалізується концепт "міграційної безпеки", який в науковому дискурсі дедалі частіше трактується як складова національної та регіональної безпеки, що охоплює політичні, соціальні, економічні та культурні виміри. Сутність безпекового виміру міграції полягає у потенційній загрозі, яку становлять як неконтрольовані потоки мігрантів, так і неспроможність інституцій ЄС до своєчасного реагування на новітні виклики глобального характеру.

Особливої уваги вимагає аналіз структурних чинників, що сприяють нестабільності всередині ЄС у контексті міграції. До них можна віднести фрагментарність імміграційної політики, відсутність єдиного центру прийняття рішень щодо розподілу біженців, а також зростання популізму і праворадикальних настроїв у країнах-членах. Посилення контролю на зовнішніх кордонах ЄС, ініціативи з реформування Шенгенської зони, створення спільних агентств з охорони кордонів, таких як Frontex, свідчать про прагнення Брюсселя інституціоналізувати захист безпеки через обмеження мобільності осіб, що не мають легального статусу перебування. Проте ці кроки не завжди супроводжуються ефективною інтеграційною політикою, що породжує сегрегацію, соціальне відчуження і зростання конфліктності в приймаючих державах. Таким чином, безпековий вимір сучасної міграції в ЄС не може бути зведений лише до фізичного контролю за кордонами, оскільки безпека охоплює також і соціальну злагоду, стабільність інституцій та рівень довіри між різними етнічними й культурними групами.

Наукові дослідження вказують на те, що розрив між нормативними засадами ЄС, які декларують дотримання прав людини, свободу пересування та толерантність, і реальною практикою управління міграцією сприяє формуванню нових загроз. З одного боку, Європа намагається зберегти імідж гуманітарного простору, здатного до прийому біженців і надання притулку; з іншого — значна частина політичних рішень спрямована на жорсткі обмеження, депортації та укладання угод із країнами транзиту, часто авторитарного типу, що суперечить європейським цінностям. Така дихотомія спричиняє не лише юридичні й моральні суперечності, а й знижує довіру громадян до інституцій ЄС, сприяючи посиленню ксенофобських настроїв та радикалізації політичного спектру. У цьому контексті питання безпеки набуває багаторівневого характеру: воно охоплює державну, громадську, інституційну та індивідуальну безпеку, зокрема у вигляді конфліктів на етнічному чи релігійному ґрунті, соціальної маргіналізації мігрантів, порушення прав людини та зростання загального рівня насильства в урбанізованих просторах.

Сучасні міграційні виклики в Європі потребують не лише реагування, а й випереджувального стратегічного планування. Питання полягає у тому, наскільки ЄС здатен трансформувати свій підхід до управління міграцією з реактивного на проактивний, де безпековий вимір поєднуватиметься з гуманітарним і правовим. Без цього будь-яка система контролю залишатиметься фрагментарною, а політика — ситуативною. В умовах зростаючих глобальних загроз, пов'язаних із кліматичними змінами, новими воєнними конфліктами, кібератаками та деградацією державності в окремих регіонах світу, питання безпеки міграційних процесів постає як пріоритетне для збереження європейської ідентичності, стабільності інституцій та захисту основоположних свобод.

Інституційна відповідь Європейського Союзу на виклики, пов'язані з міграційними процесами, демонструє поступове усвідомлення політичними елітами необхідності системного підходу до управління мобільністю населення в умовах глобалізації, нестабільності сусідніх регіонів та ескалації конфліктів. Особливого значення ці виклики набули в контексті міграційної кризи 2015–2016 років, коли мільйони біженців із Сирії, Афганістану, Іраку та інших держав шукали притулку на території ЄС. У цьому контексті українські дослідники все частіше звертаються до аналізу безпекового виміру міграції, розглядаючи його не лише через призму державного контролю, а як комплексну проблему, що охоплює інституційний, культурний, соціально-економічний і нормативно-правовий рівні. У статті Бойчука Д. та Грози Д. докладно проаналізовано механізми політичної реакції ЄС на першу хвилю кризи, а також описано наслідки недостатньої готовності інституцій до швидкого перерозподілу навантаження між країнами-членами. Автори наголошують на системних вадах європейської міграційної політики: відсутності солідарності, надмірної централізації ухвалення рішень і слабкості зовнішньополітичної складової [2].

Водночас важливим напрямом дослідження безпекового виміру є осмислення трансформаційної природи самої категорії "безпека" у зв'язку з глобалізаційними зрушеннями. Традиційне уявлення про безпеку як захист від збройних загроз поступово витісняється ширшим, "м'яким" підходом, що передбачає врахування факторів соціального конфлікту, політичної нестабільності, екологічних змін, економічної нерівності та демографічного тиску. Сучасна міграція потребує саме такого інтегрального осмислення, адже саме в зоні дотику різних безпекових індикаторів — культурних, соціальних, правових — і виникає загроза деструктивного впливу мобільності на регіональну стабільність [4]. Зростання числа нелегальних мігрантів, торгівля людьми, соціальна маргіналізація етнічних меншин, конфлікти на релігійному чи

ідентичнісному ґрунті — всі ці фактори мають не лише гуманітарну, а й безпосередньо безпекову природу.

Розгляд міграції як виклику регіональній безпеці ЄС потребує також історичного порівняння хвиль міграцій, їх наслідків і зміни дискурсу, що їх супроводжує. У цьому контексті варта уваги праця Ганни Тараненко, в якій проаналізовано еволюцію європейської політики від післявоєнного періоду до сучасності. Авторка вказує на суперечливість позицій держав-членів ЄС, що ускладнює спроби досягти консолідованого бачення безпеки. З одного боку, ЄС прагне зберегти імідж простору гуманітарної допомоги, де права людини визнаються вищою цінністю. З іншого — політична реальність та тиск з боку електорату змушують держави впроваджувати жорсткі обмежувальні заходи, які суперечать задекларованим принципам. Цей дихотомічний підхід породжує недовіру до інституцій, стимулює популістські рухи та створює поле для політичної маніпуляції темою міграції [5]. Тараненко стверджує, що ЄС постає перед необхідністю реформування концепції регіональної безпеки із залученням не тільки державних структур, але й транснаціональних і громадських організацій, здатних виступити посередниками між владою та мігрантськими спільнотами.

Окрему позицію в сучасному українському науковому дискурсі займає розгляд міграції як чинника трансформації міжнародної політики ЄС. Відповідь ЄС на виклики масового переміщення змусила його переосмислити підходи до співпраці з країнами походження та транзиту мігрантів, зокрема Туреччиною, Лівією, Тунісом. У межах зовнішньої політики значно посилився елемент "безпекового експортного тиску" — тобто намагання регулювати рух населення поза межами самого ЄС [3]. Український контекст у цьому разі виступає не лише об'єктом політики асоціації, а й потенційним суб'єктом, який формує нові моделі безпеки в умовах перманентної кризи.

За відсутності державної інтеграційної стратегії навіть потенційно вигідні міграційні процеси (наприклад, трудова міграція або міграція спеціалістів) можуть перетворитися на загрозу — як демографічну, так і культурну чи соціальну. Необхідність оцінки міграційної ситуації в динаміці, враховуючи як зовнішньополітичні впливи (зокрема воєнні загрози), так і внутрішньополітичні реформи, спрямовані на децентралізацію, соціальну інклюзію та розвиток людського потенціалу [1].

Джерела

1. *Баранецька О. В.* Характеристика позитивних і деструктивних впливів міграційних процесів на безпековий простір України. *ONLINE*. 2020. № 15. URL: DOI: 10.11232-2663-4139.15.11.
2. *Бойчук Д., Гроза Д.* Міграційні кризи як виклики безпеці ЄС: історія розвитку та сьогодення. *Право та інновації*. 2023. № 1. С. 96–104. URL: DOI: 10.37772/2518-1718-2023-1(41)-14.
3. *Гнаткович О. Д., Овчиннікова Т. В.* Міграційна криза ЄС як фактор змін сучасних міжнародних відносин. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2021. № 8. С. 86–98. –URL: DOI: 10.31866/2616-745x.8.2021.249023.
4. *Малиновська О.* Міграція та безпека: до питання взаємовпливу. *Міжнародний науковий вісник*. 2021. № 1. С. 33–39. Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/publication/malynovska-migratsiia-ta-bezpeka.
5. *Тараненко Г. Г.* Міграційна криза ЄС як виклик європейській регіональній безпеці. *Політологічний вісник*. 2021. № 86. С. 210–224. URL: DOI: 10.17721/2415-881x.2021.86.210-224.

С. А. ІВАНОВ
викладач ВСП ОМФК
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КІБЕРБЕЗПЕКА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У XXI столітті кібербезпека набула безпрецедентного глобального значення, ставши критично важливим компонентом національної безпеки держав. Стрімкий розвиток інформаційних технологій та їхнє проникнення в усі сфери життєдіяльності суспільства зумовили появу нових загроз, здатних завдати значної шкоди як окремим громадянам, так і державі в цілому. Особливу актуальність питання кібербезпеки має для України, враховуючи її складне геополітичне становище та триваючий збройний конфлікт. Метою цієї статті є комплексний аналіз сучасних аспектів кібербезпеки в системі національної безпеки України. У

Сучасне розуміння кібербезпеки охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист кіберпростору, мереж, пристроїв, даних та послуг від несанкціонованого доступу, злочинного використання, крадіжки або пошкодження. Кібербезпека є фундаментальним елементом національної безпеки, оскільки забезпечує конфіденційність, цілісність та доступність інформації, критично важливої для функціонування держави та добробуту її громадян. У контексті України, де триває збройний конфлікт з російською федерацією, кіберпростір став окремим полем бою. Кібернетичні операції використовуються як складова гібридної війни, поєднуючи цілеспрямовані кібератаки з кінетичними військовими ударами. Геополітична нестабільність значно підвищує рівень кіберзагроз для України, що зумовлює необхідність інтеграції кібербезпеки в загальну стратегію національної безпеки.

Система національної безпеки України є багаторівневою та включає різноманітні інститути та елементи, спрямовані на захист національних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз і представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові компоненти системи національної безпеки України та роль кібербезпеки

Компонент	Основні обов'язки	Роль кібербезпеки
Рада національної безпеки і оборони України (РНБО)	Координація питань національної безпеки та оборони	Координація кібербезпеки на стратегічному рівні
Міністерство оборони України	Військова безпека держави	Захист військових інформаційних систем, ведення кібервійни
Міністерство внутрішніх справ України	Громадська безпека та правопорядок	Боротьба з кіберзлочинністю
Служба безпеки України (СБУ)	Контррозвідка, боротьба з тероризмом	Протидія кібершпигунству, кібертероризму
Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (ДССЗЗІ)	Забезпечення та розвиток державної системи захисту інформації	Кіберзахист державних інформаційних ресурсів та критичної інфраструктури
Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра)	Цифровізація держави, електронні послуги	Кібербезпека у сфері цифрової трансформації

Кібербезпека є невід'ємною частиною цієї системи, виконуючи важливу функцію захисту критичної інформаційної інфраструктури, урядових комунікацій та даних громадян. Організаційна структура відображає державний пріоритет цифрової безпеки поряд з традиційними аспектами оборони та безпеки. Ефективна координація та обмін інформацією між різними компонентами системи національної безпеки, включаючи органи, відповідальні за кібербезпеку, є критично важливими для забезпечення єдиної відповіді на загрози.

Кібербезпека відіграє багатогранну роль у забезпеченні національної безпеки України, охоплюючи інформаційний простір, захист критичної інфраструктури та протидію кібершпигунству. В умовах гібридної війни кібератаки є інструментом для порушення та саботажу критичної інфраструктури, як це спостерігалося в атаках на енергетичну систему України. Інформаційні операції та дезінформаційні кампанії, що проводяться в кіберпросторі, спрямовані на підрив довіри суспільства та національної єдності. Кібершпигунство використовується для отримання урядових та військових секретів. Геополітичні фактори, зокрема постійна загроза з боку росії з її розвиненими кібернетичними можливостями, зумовлюють необхідність посилення кібербезпеки як стратегічного пріоритету України. Прагнення України до євроатлантичної інтеграції також вимагає впровадження надійних заходів кібербезпеки та узгодження з міжнародними стандартами.

Таблиця 2

Зведена інформація про основні кіберзагрози та виклики для національної безпеки України (2022–2025 роки)

Категорія загрози	Опис та приклади	Вплив на національну безпеку
Кібершпигунство	Спроби проникнення в мережі для збору розвідувальних даних (наприклад, атаки на урядові структури)	Загроза розкриття державної таємниці, стратегічної інформації
Кібератаки на критичну інфраструктуру	Атаки на енергетичний сектор (наприклад, атаки на енергосистему), телекомунікації, фінанси, транспорт	Порушення функціонування важливих державних та соціальних служб
Інформаційні операції та дезінформація	Поширення неправдивої інформації для маніпулювання громадською думкою (наприклад, фейкові повідомлення про капітуляцію)	Підрив довіри до державних інститутів, дестабілізація суспільства
Програми-вимагачі та кіберзлочинність	Атаки з метою отримання фінансової вигоди (наприклад, атаки на фінансовий сектор)	Фінансові втрати, порушення діяльності організацій
Еволюція тактики та методів	Використання нового шкідливого ПЗ (наприклад, WRECKSTEEL), експлуатація нових вразливостей	Ускладнення виявлення та протидії загрозам

Україна вживає значних зусиль для розвитку законодавчої та нормативно-правової бази у сфері кібербезпеки. Ключовим законом є Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України", який визначає основні принципи державної політики у цій сфері, права та обов'язки суб'єктів кібербезпеки, а також основи координації їхньої діяльності. Інші важливі законодавчі акти включають Закон України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" та Закон України "Про захист персональних даних". Незважаючи на прогрес, існують певні прогалини та напрямки для вдосконалення. Зокрема, необхідне подальше узгодження українського законодавства з європейськими стандартами, такими як Директива

ЄС NIS2, а також посилення механізмів контролю та відповідальності за порушення у сфері кібербезпеки. Україна також є учасницею Будапештської конвенції про кіберзлочинність, що сприяє міжнародному співробітництву у боротьбі з кіберзлочинністю.

Україна активно розвиває міжнародне співробітництво у сфері кібербезпеки, налагоджуючи партнерські відносини з НАТО, ЄС, США, Великою Британією та іншими країнами та організаціями. Співробітництво здійснюється у різних формах, включаючи обмін інформацією про кіберзагрози та інциденти, проведення спільних навчань та тренінгів, надання технічної допомоги та кібернетичних інструментів, а також співпрацю у сфері кібердипломатії та міжнародних норм. Важливу роль відіграє також партнерство з приватними компаніями у сфері кібербезпеки. Міжнародні партнерства є надзвичайно важливими для зміцнення кіберстійкості України та протидії російській агресії в кіберпросторі.

Таблиця 3

Огляд міжнародного співробітництва України у сфері кібербезпеки

Країна/Організація	Основні напрямки співробітництва	Приклади співробітництва
НАТО	Обмін інформацією, спільні навчання, технічна допомога	Участь України в CCDCOE , обмін інформацією через платформу НАТО
Європейський Союз	Гармонізація законодавства, спільні проекти, обмін досвідом	Укладення робочої угоди з ENISA, участь у програмі CyberEast+
Сполучені Штати Америки	Технічна допомога, обмін розвідувальною інформацією, спільні операції	Програма “Hunt Forward”, фінансова підтримка через USAID
Велика Британія	Фінансова та технічна допомога, обмін досвідом	Програма CSSF UK-Ukraine Cyber Programme, співпраця з Mandiant
Приватні компанії (Microsoft, Google, Cloudflare та ін.)	Надання технологій кіберзахисту, обмін інформацією про загрози, допомога у міграції даних	Підтримка захисту критичної інфраструктури, надання безкоштовних сервісів

Для подальшого зміцнення кібербезпеки в системі національної безпеки України рекомендується вжити таких заходів:

1) Вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази. Продовжити гармонізацію з директивами ЄС, посилити механізми контролю та відповідальності, усунути прогалини у сфері захисту критичної інфраструктури.

2) Підвищення технічного потенціалу. Інвестувати в сучасні технології кібербезпеки, розвивати національні кібернетичні оборонні можливості, стимулювати дослідження та розробки у сфері кібербезпеки.

3) Поглиблення міжнародного співробітництва. Розширювати партнерства з НАТО, ЄС, США, Великою Британією та іншими союзниками, зосереджуючись на обміні розвідувальною інформацією, спільних навчаннях та скоординованих діях у відповідь на кіберзагрози.

4) Сприяння державно-приватному партнерству. Заохочувати тіснішу співпрацю між державними установами та приватним сектором для обміну інформацією про загрози, реагування на інциденти та захисту критичної інфраструктури.

5) Підвищення кібернетичної обізнаності та цифрової грамотності. Впроваджувати національні програми для підвищення обізнаності громадян про кібернетичні ризики та сприяння дотриманню правил цифрової гігієни.

6) Розвиток наступальних кібернетичних можливостей. Розглянути питання щодо посилення наступальних кібернетичних можливостей як засобу стримування.

Останні дослідження підтверджують зростання кількості та складності кібератак на Україну, пов'язаних з російською агресією. Аналітичні звіти ДССЗЗІ та інших організацій фіксують збільшення кіберінцидентів, спрямованих на урядові структури, критичну інфраструктуру та інформаційні системи. Дослідження також наголошують на важливості міжнародного співробітництва та державно-приватного партнерства для ефективної протидії кіберзагрозам. Наукові статті аналізують еволюцію кібернетичних операцій у російсько-українській війні, підкреслюючи їхню інтеграцію з гібридною війною та обмежений стратегічний вплив порівняно з кінетичними діями.

Сучасні аспекти кібербезпеки є критично важливими для системи національної безпеки України. Постійна еволюція кіберзагроз, особливо в умовах гібридної війни та геополітичної напруженості, вимагає від України постійного вдосконалення стратегій та заходів у сфері кіберзахисту. Комплексний підхід, що включає розвиток законодавства, підвищення технічного потенціалу, активізацію міжнародного співробітництва та зміцнення державно-приватного партнерства, є необхідним для забезпечення кіберстійкості України та захисту її національних інтересів у цифровому просторі.

Джерела

1. Cybersecurity Strategy of Ukraine. URL: https://dig.watch/resource/cybersecurity-strategy-of-ukraine
2. Щодо обстановки в сфері кібер на 23–24 лютого 2024 року URL: https://cert.gov.ua/article/6277822
3. Review of cybersecurity news in Ukraine, tendencies, and world events related to the First World Cyber War. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2024/NATIONAL_CYBER_SCC/20240916/2024%2008%20Cyber%20digest_ENG.pdf
4. Relations with Ukraine. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_37750.htm
5. Russia's Cyber Campaigns and the Ukraine War: From the 'Gray Zone' to the 'Red Zone'. URL: https://www.acigjournal.com/Russia-s-Cyber-Campaigns-and-the-Ukraine-War-From-the-Gray-Zone-to-the-Red-Zone-,189358,0,2.html

М. М. МУРГА

фахівець кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ, Україна
perun1482@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-2327-0492

РОЛЬ СУЧАСНОЇ ЖУРНАЛІСТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасна українська журналістика — продукт гібридних реалій, у яких інформаційний простір став ареною такої самої тотальної боротьби, як і фізичний театр воєнних дій, а тому її суспільна місія дедалі більше збігається з концептом національної

безпеки. З 2014 р. новий безпековий ландшафт актуалізував потребу у правовому переформатуванні медіа-середовища: ухвалений у 2023 р. Закон України "Про медіа" вперше інтегрував категорії воєнного стану, критичної інформаційної інфраструктури та протидії дезінформації у сферу професійної діяльності журналістів, надавши Національній раді повноваження оперативно обмежувати мовлення загрозливих ресурсів і одночасно гарантувати акредитованим кореспондентам право на доступ до зон бойових дій [1]. Така нормотворча еволюція — у поєднанні з висновками Ради Європи про необхідність додаткових запобіжників проти медій, афілійованих з державою-агресором [2] — заклала правову "раму безпеки", у якій редакційні стандарти фактично набули статусу елемента стратегічної оборони держави. У цьому контексті журналістика трансформується із "четвертої влади" у функціональний компонент системи національної стійкості, покликаний одночасно гарантувати свободу слова й нейтралізувати інформаційні атаки, що підривають обороноздатність або фінансову стабільність країни.

Водночас ескалація цифрових маніпулятивних технологій, що ґрунтуються на високоточному таргетуванні аудиторій, змусила журналістську спільноту вийти за межі традиційної новинної парадигми та включити до професійного репертуару стратегію "проактивної верифікації" та глибокої OSINT-аналітики. Досвід ЄС із мультисекторного виконання Кодексу практики щодо дезінформації 2022 р. доводить, що саме редакції, а не ІТ-компанії, виробляють базові стандарти фактчекінгу, які потім масштабуються платформами [3]. В Україні подібні методики кристалізувались у роботі Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, де журналісти та аналітики створюють щоденні дашборди дезінформаційних наративів і розробляють «контртексти», якими оперативно підсилюються урядові брифінги [4]. Таким чином у національній безпековій екосистемі виникає дворівневий механізм: медіа генерують первинні сигнали про інформаційні загрози, а державні стейкголдери — накладають їх на дані кіберрозвідки, формуючи швидкі рішення щодо інформаційної оборони стратегічних секторів.

Критичним виміром цієї взаємодії залишається розслідувальна журналістика, яка забезпечує суспільний контроль над ресурсами, що фінансують оборону та економічне відновлення. Від викриттів закупівель оборонного відомства до аналізу транснаціональних потоків капіталу, спрямованих на обхід санкцій, журналістські розслідування не лише виявляють корупційні схеми, а й закладають доказову базу для правоохоронних органів та політичних рішень щодо зміцнення фінансової складової національної безпеки [5]. Подібна "синергетична модель" співпраці ЗМІ та антикорупційних інституцій ілюструє, що медіа-прозорість функціонує як ранній індикатор загроз економічній стійкості. Крім того, прозорість структури медіавласності, унормована у 2025 р. через Директиви ЄС про запобігання іноземному втручанню [6], мінімізує ризик прихованого лобіювання інтересів держав-агресорів, отже виконує превентивну роль у захисті політичної системи від токсичних фінансових потоків та деструктивних наративів.

Однак ефективність журналістики як безпекового інструмента безпосередньо корелює з рівнем захищеності самих репортерів. Згідно з Індикаторами безпеки журналістів UNESCO, 9 з 10 убивств працівників медіа залишаються безкарними [7]. В умовах триваючої агресії Україна змушена була переглянути підходи до "встроєної безпеки" репортерів: впроваджено спеціальні модулі тренінгів Tactical Combat Casualty Care, створено резерви броньованих засобів індивідуального захисту та спрощено процедури страхування життя. Останні зміни до медійного законодавства дозволили акредитованим журналістам пересуватися під час комендантської годи-

ни, що водночас покладає на редакції обов'язок дотримуватися протоколів OPSEC. Установлений механізм взаємодії між редакціями, військовими структурами і службами медичної евакуації ілюструє, як практичні стандарти фізичного захисту перетворюються на органічну частину стратегії національної безпеки, адже висока смертність або травматизм у медіаспільноті прямо підривають здатність держави до інформаційного спротиву.

Виходячи з описаного, можна стверджувати, що сучасна журналістика поступово еволюціонує у багатошарову систему інформаційної оборони, де кожен рівень — від локальної редакції до міжнародної платформи фактчекерів — виконує унікальні, але комплементарні безпекові функції. Для подальшого підсилення цієї ролі доцільно інституціоналізувати спільні курси з медіаграмотності та OSINT-розвідки у вишах сектору безпеки, розширити держзамовлення на дослідження з інформаційної гігієни, а також запровадити у Національній стратегії стійкості окремий розділ, присвячений журналістським стандартам кризового інформування. Комплекс таких заходів перетворює журналістику з "позасистемного" актора на формальну складову архітектури національної безпеки, водночас зберігаючи її критичну дистанцію від влади — необхідну умову демократичної легітимності стратегічних комунікацій.

Джерела

1. Закон України "Про медіа": Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. *Відом. Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/23
2. Council of Europe. Legal Opinion LEX_2025_1 on the Draft Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws on Media and National Security". 2025. URL: https://rm.coe.int/lex-01-ukraine-legalopinion-medialaw-amendments-to-certain-laws-on-med/1680b3f154
3. European Commission. Strengthened EU Code of Practice on Disinformation. 2022. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/protecting-democracy/strengthened-eu-code-practice-disinformation_en
4. Аналітичні звіти про російські інформаційні операції. *Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки*. 2025. URL: https://spravdi.gov.ua/boty-fejky-naratyvy-yak-vlashtovani-informaczijni-ataky-v-soczmerezhah/
5. Critical Infrastructure Resilience in Ukraine. 2024. *ETH Zürich, CSS*. URL: https://css.ethz.ch/en/center/CSS-news/2024/03/critical-infrastructure-resilience-in-ukraine-energy-transportation-and-communication.html
6. Media-ownership transparency as a shield against foreign interference. *CMPF, European University Institute*. 2025. URL: https://cmpf.eui.eu/media-ownership-transparency-as-a-shield-against-foreign-interference/
7. Journalists' Safety Indicators. *UNESCO*. 2023. URL: https://www.unesco.org/en/journalists-safety-indicators

О. Л. СОКУР
канд. наук із соц. комунікацій, ст. досл., НБУВ, Київ
http://orcid.org/0000-0001-9861-3283

О. З. КЛИМЕНКО
канд. іст. наук, доц., НБУВ, Київ
http://orcid.org/0000-0003-4821-8503

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-БІБЛІОТЕЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ

В умовах повномасштабного вторгнення українські науковці продовжують результативно провадити фундаментальні та прикладні дослідження згідно затверджених планів науково-дослідної роботи, адже значна частина з них продуктивно працює на оборонно-промисловий комплекс держави. Від їхньої успішної дослідницької роботи надзвичайно залежить рівень розвитку української економіки та залучення іноземного партнерства. Інформаційним базисом ефективних наукових студій є, насамперед, системна і послідовна робота інформаційно-бібліотечних працівників бібліотечної мережі Національної академії наук (НАН) України, що на 01.01.2025 р. нараховувала 93 наукові установи.

Мета представленої розвідки — на прикладах продемонструвати застосування інноваційних технологій в щоденній бібліотечній практиці НАН України у 2024 р. Позаяк "у цифровому світі технології сприяють забезпеченню міжнародних і національних інтересів, <...> збереження культурної і наукової спадщини, організації необхідного сервісу для вільного доступу користувачів до наукової інформації" [2, *102*].

Провідним науково-методичним центром академічної мережі від моменту створення (1918 р.) є Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського (НБУВ). Стратегія розвитку НБУВ на 2022–2025 рр. визначає чільні напрями реалізації у бібліотечній та науковій діяльності головного бібліотечно-інформаційного комплексу держави в умовах викликів воєнного часу і плануванні післявоєнної відбудови України [3]. Серед пріоритетних напрямів визначено інтелектуальний розвиток інформаційно-бібліотечних працівників НАН України, зокрема освоєння інноваційних технологій.

Упровадження цифрових технологій в інформаційно-бібліотечну діяльність уможливило створення віртуального інформаційного простору академічних бібліотек, призначеного для задоволення знаннєво-інформаційних потреб користувачів-науковців. Складниками цього віртуального простору є започатковані бібліотеками електронні сервіси і продукти власної генерації: портали, сайти, сторінки у соціальних мережах, репозитарії, електронні каталоги, тематичні бази даних, спеціалізовані електронні бібліотеки, віртуальні довідки та науково-методична служба, віртуальні виставки, мультимедійні презентації тощо.

Зазначимо, що впровадження цифрових технологій у діяльність інформаційно-бібліотечних працівників НАН України порівняно з традиційними мають суттєві переваги:

- більше можливостей віддаленого пошуку інформації та її опрацювання;
- забезпечення широкого доступу користувачів до вузько тематичних фондів бібліотек наукових установ НАН України за рахунок їх представлення в інтернеті;
- забезпечення доступності 24/7 незалежно від місця перебування користувача-науковця та часу пошуку ним необхідної інформації;
- представлення інформації у різних форматах (текст, малюнок, діаграма, аудіо, відео) тощо.

Користувачі-науковці активно заходять на сторінку бібліотеки Інституту клітинної біології та генетичної інженерії НАН України на офіційному ***вебсайті установи***. У 2024 р. сторінку цієї книгозбірні відвідали 5180 разів. За увесь час функціонування вебсторінки бібліотеки на сайті установи загальна відвідуваність становить 47 720 користувацьких сесій, що підтверджує затребуваність такої форми комунікації з користувачами-науковцями.

Удосконалений інформаційно-пошуковий апарат бібліотеки допомагає значно мінімізувати витрати часу на пошук затребуваних документів. До прикладу, бібліотека Інституту біохімії імені О. В. Палладіна НАН України наповнює ***електронний каталог***, зокрема у 2024 р. було додано близько тисячі бібліографічних записів: вносилися дані про нові надходження книг і журналів, праці співробітників установи за 2023 р. Також бібліотекарі продовжували пов'язувати записи бази даних електронного каталогу з повними текстами на зовнішніх інтернет-ресурсах. Зазначимо, що нині майже всі публікації співробітників Інституту біохімії імені О. В. Палладіна НАН України мають посилання на повний текст або анотацію, що дозволяє будь-якому користувачеві легко переходити від запису в електронному каталозі до електронного документа.

Бібліотека Головної астрономічної обсерваторії НАН України також у 2024 р. продовжила наповнення власних баз даних: електронного каталогу (нині нараховує понад 17 870 бібліографічних записів), ***електронної картотеки*** праць співробітників (понад 9730 бібліографічних записів). Зауважимо, що у 2024 р. було зафіксовано 7120 користувацьких звернень до електронного каталогу та 10 285 звернень до електронної картотеки.

Набирають поширення в академічних бібліотеках підготовка віртуальних книжкових вітрин, електронних виставок, мультимедійних презентацій монографій, буктрейлерів тематичних виставок, відеоогляд нових надходжень.

Важливе місце у інформаційно-бібліотечній діяльності бібліотеки Інституту електрозварювання імені Є. О. Патона НАН України займає виставкова робота. Для ефективної комунікації з користувачами бібліотека використовує свою сторінку у ***Facebook*** та бібліотечну сторінку на офіційному сайті установи. Так у відкритому доступі регулярно розміщуються ***буктрейлери книжкових виставок, презентації видань, відеоогляди книг*** тощо. Як зазначає С. Іваненко, завідувачка цієї бібліотеки, "сукупність цього ресурсу, сформованого в архів, слугує сучасним засобом розкриття фондів книгозбірні, джерелом важливої бібліотеко- і книгознавчої інформації" [1, *105*].

Бібліотечно-інформаційні працівники НАН України задля підтримки науково-дослідної діяльності своїх установ активно використовують різноманітні канали комунікації з користувачами-науковцями: електрону пошту, різноманітні месенджери, сторінки бібліотек на сайтах інститутів, соціальні мережі, що дозволяє забезпечити оперативний доступ до необхідної наукової інформації. До прикладу, кількість ***онлайн-замовлень***, які бібліотека Інституту електрозварювання імені Є. О. Патона

НАН України виконала у 2024 р., зросла на 34 % при зменшенні об'єму замовлень у сторінках та значному збільшенні кількості використаних джерел, що свідчить про надзвичайну актуальність та затребуваність користувачами цієї бібліотечної послуги.

Отже, в умовах викликів воєнного часу ключовою засадою прогресу української науки є оптимальне інформаційно-бібліотечне забезпечення знаннєво-інформаційних потреб користувачі-науковців 24/7. Багатоаспектне застосування цифрових технологій в інформаційно-бібліотечній діяльності бібліотек наукових установ Національної академії наук України сприяє популяризації досягнень наукових студій, авторитетності надбань українських учених у глобальному інформаційному середовищі, що результується у цілісному прогресі фундаментальних та прикладних досліджень національної науки в умовах нової соціальної реальності.

Джерела

1. *Іваненко С.* Сучасні форми популяризації бібліотечних фондів в умовах соціальних потрясінь (з досвіду роботи науково-технічної бібліотеки інституту електрозварювання ім. Є. О. Патона Національної академії наук України). Бібліотека. Наука. Комунікація. Інтеграція у міжнародний бібліотечний простір : Міжнар. наук. конф. (Київ, 8–10 жовтня 2024 р.) / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ, 2024. Т. 1. С. 103–106. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/E_LIB/PDF/er-0004933.pdf
2. *Сокур О. Л., Клименко О. З.* Інформаційно-комунікаційна діяльність бібліотечної мережі Національної академії наук України в системі наукових комунікацій : монографія. Київ : НБУВ, 2022. 244 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/everlib/item/er-0004724
3. Стратегія розвитку Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (2022–2025). *Бібліотечний вісник.* 2023. Вип. 2. С. 3–6.

А. С. НАГОРНА

здобувачка першого(бакалаврського)рівня вищої освіти групи П-9-23Б1Пр(4.0д) Навчально-наукового інституту права імені Володимира Великого МАУП

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І САНКЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ ПРАВІ

Вступ

Міжнародне право регулює відносини між державами, міжнародними організаціями та іншими суб'єктами, встановлюючи механізми відповідальності за порушення норм. У сучасному світі, на тлі глобальних конфліктів, екологічних катастроф і зростання міжнародної злочинності, питання юридичної відповідальності та застосування санкцій набуває особливої актуальності. Дослідження цієї проблематики дозволяє зрозуміти, як міжнародна спільнота реагує на правопорушення та які механізми є найефективнішими для забезпечення правопорядку.

Опис досліджуваної роботи

Дане дослідження спрямоване на аналіз інституту міжнародної відповідальності та санкцій у контексті сучасних міжнародних відносин. У роботі розглядаються:

- теоретичні основи міжнародно-правової відповідальності;
- види та форми санкцій;

- практика застосування механізмів відповідальності (на прикладах діяльності ООН, Міжнародного суду, МКС);
- проблеми імплементації рішень міжнародних органів.

Мета дослідження

Метою роботи є вивчення механізмів відповідальності та санкцій у міжнародному праві, а також оцінка їх ефективності у забезпеченні дотримання норм міжнародного права.

Результати дослідження

1. Відповідальність у міжнародному праві має різні форми (матеріальна, моральна) і реалізується через реституцію, компенсацію, сатисфакцію тощо.

2. Санкції є важливим інструментом впливу, але їх ефективність залежить від консенсусу між державами (наприклад, санкції ООН проти Росії після 2014 року).

3. Міжнародні суди (МКС, МС ООН) грають ключову роль у притягненні до відповідальності, але їх рішення часто ігноруються (справа РФ щодо окупації Криму).

4. Сучасні виклики (кібератаки, екоцид) вимагають оновлення міжнародно-правових механізмів.

Висновки

1. Міжнародна відповідальність є основним інструментом захисту правопорядку, але потребує посилення механізмів примусу.

2. Санкції ефективні лише за умови єдиної позиції міжнародної спільноти.

3. Для підвищення ефективності необхідно розвивати нові форми відповідальності (наприклад, за кіберзлочини).

Джерела

1. Статут ООН (1945).
2. Римський статут Міжнародного кримінального суду (1998).
3. Проєкт статей про відповідальність держав за міжнародно-протиправні дії (Комісія ООН з міжнародного права, 2001).
4. *Лукашук І. І.* Міжнародне право. Загальна частина. К., 2020.
5. К*ривенко М. В.* Санкції в міжнародному праві: теорія та практик. Х., 2019.
6. Офіційні документи ООН та рішення міжнародних судів (на сайтах UN.org, ICC-cpi.int).

Науковий керівник: **В. І. Чуєнко**, канд. юрид. наук, адвокат,
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права
Міжрегіональної Академії управління персоналом

М. Д. АВРАМЕНКО

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи П-9-23-Б1Пр(4.0д) навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого МАУП

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА

У сучасному світі національна безпека виходить за межі традиційних військових загроз, охоплюючи такі виклики, як тероризм, кіберзлочинність, порушення прав людини та збройні конфлікти. У цьому контексті особливої ваги набуває міжнародна співпраця та правові механізми реагування на глобальні злочини.

Сучасні аспекти забезпечення безпеки тісно пов'язані з розвитком міжнародного кримінального права, яке виконує не лише каральну, а й превентивну функцію, сприяючи притягненню винних до відповідальності та запобіганню злочинам проти людства.

Ця галузь права пройшла значну еволюцію — від Нюрнберзького трибуналу до створення Міжнародного кримінального суду — і сьогодні активно адаптується до нових викликів, зокрема транснаціонального тероризму та кіберзлочинності.

Міжнародне кримінальне право поєднує в собі норми та принципи, спрямовані на захист фундаментальних прав людини і підтримання міжнародного правопорядку. Воно відзначається унікальною особливістю: попри відсутність єдиної централізованої системи правосуддя, міжнародна спільнота спромоглася створити механізми, які дозволяють притягати до відповідальності навіть найвищих посадових осіб, якщо вони скоюють злочини, що шокують совість людства.

Основною особливістю міжнародного права є те, що воно регулює відносини між суверенними державами щодо вельми широкого кола питань в умовах мирного співіснування.

Норми його створюються шляхом угод між державами. Юридичні наслідки порушення загальноприйнятих норм міжнародного права — це наслідки для держави, оскільки суб'єктами відповідальності за міжнародним правом є переважно держави (в низці випадків — міжнародні організації). Міжнародне право визнало принцип індивідуальної відповідальності фізичних осіб у Статуті Нюрнберзького трибуналу і в спеціальній резолюції Генеральної Асамблеї ООН від 11 грудня 1946 р. про підтвердження принципів міжнародного права, визнаних Статутом Нюрнберзького трибуналу. Міжнародне кримінальне право сприяє нормальному розвитку міжнародних відносин через регулювання правовідносин, які пов'язані з вчиненням суспільно небезпечних посягань на інтереси міжнародного співтовариства. Міжнародний характер правового регулювання обумовлений суспільною небезпечністю таких діянь для міжнародних інтересів, а також тим, що його основою є міжнародні угоди [1].

Одним із найбільш актуальних прикладів таких злочинів є торгівля людьми — глобальна проблема, що становить серйозну загрозу правам людини, гідності та безпеці особистості, і потребує консолідованих зусиль на міжнародному рівні для її запобігання та покарання винних.

Існують багато причин потрапляння у ситуацію торгівлі людьми. Вони є комплексними та взаємопов'язаними. Якщо розглядати торгівлю людьми як певний світовий ринок, то жертви торгівлі становитимуть пропозицію, а корумповані роботодавці чи сексуальні експлуататори — попит. Пропозиції жертв торгівлі сприяють чимало чинників, серед яких, наприклад, бідність, привабливість ілюзорного кращого життя за кордоном, слабкі соціальні та економічні структури, безробіття, організована злочинність, насильство щодо жінок та дітей, дискримінація, корумпованість влади, політична нестабільність, збройні конфлікти тощо. Зростання попиту на торгівлю людьми спричиняють і розвиток сексуальної індустрії, і потреба в експлуататорській праці. Сексуальний туризм та дитяча порнографія стали широко відомими в усьому світі "індустріями", що поширюються завдяки інформаційним технологіям та більшому доступу до Інтернету. Торгівлі людьми також сприяє світовий попит на дешеву та нелегальну робочу силу. Бідність та відсутність економічних можливостей робить усіх людей потенційними жертвами торгівців людьми, пов'язаних з міжнародними злочинними організаціями. Хоча переважно жінки та діти стають особливо вразливими потенційними жертвами сексуальної індустрії, проте торгівля людьми

не обмежується сексуальною експлуатацією. Дедалі частіше трапляються випадки, де формою експлуатації є примусова вагітність, що означає посягання на волю жінки (у т. ч. вагітність шляхом штучного запліднення у примусовому порядку). В Україні виявлено випадки вилучення органів (видалення з організму людини її складової частини, яка має певну будову і спеціальне призначення, — органів зору, серця, легень, нирки, печінки тощо), що є також однією з форм експлуатації. Діти є найбільш уразливими до такої форми експлуатації, як "втягнення у злочинну діяльність". Це — дії, пов'язані з безпосереднім психічним або фізичним впливом на особу, вчинені з метою мотивувати її взяти участь в одному чи кількох злочинах [2].

Про необхідність вжиття ефективних заходів щодо протидії торгівлі людьми в Україні свідчать статистичні дані Представництва МОМ в Україні за 2012–2019 роки, зокрема щодо кількості осіб, яким установлено статус особи, що постраждала від торгівлі людьми — 874; зареєстрованих злочинів за ст. 149 КК України — 1542; осіб, які потерпіли від злочинів, передбачених ст. 149 КК України — 1343; кримінальних проваджень із винесенням вироку судами України за ст. 149 КК України — 319; осіб, які отримали реінтеграційну допомогу від МОМ — 85562. Згідно з офіційними даними Національної поліції України впродовж 10 місяців 2020 року оперативними підрозділами поліції припинено діяльність 31 організованої злочинної групи торгівців людьми, організаторів нелегальної міграції та сутенерів, до яких входив 131 учасник. Задокументовано 1939 кримінальних правопорушень, пов'язаних із торгівлею людьми та незаконною міграцією, за вчинення яких 532 особам повідомлено про підозру. У взаємодії з Державною прикордонною службою України затримано 73 групи нелегальних мігрантів, до яких входило 322 іноземці. Протягом останніх десятиліть Україна є джерелом, транзитером і країною призначення для чоловіків, жінок та дітей, які зазвичай піддаються примусовій праці та сексуальній експлуатації в Україні, Російській Федерації, Польщі, Молдові й інших країнах Європи, Казахстану та Близького Сходу. Деяких українських дітей і повнолітніх осіб із числа незахищених верств населення примушують до жебрацтва. Саме тому нині міжнародне співробітництво під час розслідування злочинів, пов'язаних із торгівлею людьми, й інших злочинів транснаціонального характеру набуває особливого значення, оскільки без такого співробітництва: — неможливо зібрати докази, які є за кордоном; — здійснити кримінальне переслідування організаторів та виконавців злочинних діянь; — забезпечити охорону прав і свобод людини та громадянина у кримінальному судочинстві; — відшкодувати завдану злочином матеріальну і моральну шкоду [3].

Висновки: Міжнародне кримінальне право відіграє важливу роль у формуванні глобальної системи безпеки та справедливості, де навіть найтяжчі злочини, такі як торгівля людьми, не залишаються поза увагою. Цей злочин, що поєднує елементи насильства, експлуатації та організованої злочинності, є серйозним викликом як для окремих держав, так і для міжнародної спільноти.

Успішна протидія таким загрозам потребує не лише ефективної роботи національних правових інституцій, а й скоординованого міжнародного реагування. Саме в цьому контексті міжнародне кримінальне право виконує не лише каральну, а й превентивну та гуманістичну функцію — захищає жертв, відновлює справедливість і сприяє утвердженню правових стандартів.

Таким чином, сучасні аспекти забезпечення національної безпеки тісно пов'язані з розвитком міжнародного кримінального права, яке покликане реагувати на транснаціональні загрози, посилювати правову відповідальність та зміцнювати глобальну стабільність.

Джерела

1. Міжнародне кримінальне право : навч. посіб. / кол. авторів ; за заг. ред. Т. І. Созанського та О. М. Броневицької. Львів: Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2024. 472 с.
2. Протидія та соціальна профілактика торгівлі людьми в Україні: навч. посіб. / авт.-упоряд.: Р. М. Андрусишин, І. І. Сидорук, Я. М. Когут. Львів: Растр-7, 2023. 176 с.
3. Особливості кваліфікації та розслідування злочинів, пов'язаних з торгівлею людьми та незаконною міграцією: навч. посіб. / укладачі: Т. І. Созанський, І. Б. Газдайка-Василишин, О. В. Захарова та ін. Львів: ОБСЄ, ЛьвДУВС, 2019. 252 с.

Науковий керівник: **В. І. Чуєнко**, канд. юрид. наук, адвокат,
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Т. П. ПАЛІЄНКО

д-р філософії з економіки,
Національний університет "Києво-Могилянська академія", м. Київ
ORCID: 0000-0002-5978-0721

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сучасний розвиток глобалізаційних процесів суттєво впливає на трансформацію концепції національної безпеки держав. В умовах зростаючої взаємозалежності економік, інтенсифікації міжнародних відносин та формування глобальних викликів (пандемії, кліматичні зміни, масштабні кібератаки, економічні кризи) актуалізується дослідження взаємозв'язку між участю країни в міжнародних інтеграційних процесах та зміцненням складових її національної безпеки.

Глобалізація створює умови для стратегічної мобільності економічних ресурсів, що є важливим елементом посилення економічної безпеки держави (див. табл. 1). Емпіричні дослідження Світового банку підтверджують, що диверсифікація джерел людського капіталу та інвестицій зменшує вразливість національної економіки до зовнішніх шоків [1], а доступ до глобальних ринків висококваліфікованої робочої сили дозволяє заповнювати критичні прогалини у секторах, які є стратегічно важливими для національної безпеки. Наприклад, за даними Silicon Valley Index (2016 р.), близько 74 % працівників у технологічному секторі Кремнієвої долини мають іноземне походження, що забезпечує технологічне лідерство США як фактор національної безпеки [2].

Важливою складовою зміцнення національної безпеки через освітню мобільність є міжнародні програми обміну (зокрема, Erasmus+), які забезпечують підготовку кадрів у стратегічно важливих галузях та сприяють формуванню міжнародних професійних комунікаційних мереж, що можуть бути задіяні у кризових ситуаціях.

Також глобалізація інноваційних процесів створює стратегічні можливості для зміцнення технологічної складової національної безпеки. Міжнародний трансфер технологій та інтеграція у глобальні інноваційні мережі дозволяють країнам подолати технологічне відставання у критично важливих секторах. Яскравим прикла-

Таблиця 1

Вплив міжнародної мобільності ресурсів на економічну безпеку держави

Складова економічної безпеки	Механізм впливу стратегічної мобільності	Ефекти для національної безпеки країни
Енергетична безпека	Диверсифікація джерел енергоносіїв та технологій	Зниження залежності від окремих постачальників
Кадрова безпека	Залучення висококваліфікованих фахівців у критичних галузях	Подолання технологічного відставання у стратегічних секторах
Фінансова безпека	Доступ до міжнародних фінансових ринків та інструментів	Розподіл фінансових ризиків, протидія фінансовим кризам
Інвестиційна безпека	Залучення прямих іноземних інвестицій у стратегічні галузі	Модернізація критичної інфраструктури
Технологічна безпека	Участь у міжнародних науково-технічних програмах (Horizon Europe, EUREKA)	Подолання технологічної залежності, формування власних технологічних екосистем

Джерело: створено автором.

дом є екосистема Кремнієвої долини, де американські компанії (Apple, Intel, Google) стратегічно співпрацюють з глобальними технологічними партнерами для утримання технологічного лідерства США у сферах штучного інтелекту, квантових обчислень та кібербезпеки. Також прикладом успішної інноваційної співпраці в контексті національної безпеки є розробка мРНК-вакцини від COVID-19 компаніями Pfizer (США) та BioNTech (Німеччина), що продемонструвала критичне значення міжнародної науково-технічної кооперації для протидії біологічним загрозам національній безпеці [3].

Важливим аспектом є участь країн у формуванні міжнародного інституційного середовища для проривних технологій (зокрема, документ ЄС про регулювання використання ШІ, AI Act), що дозволяє впливати на стандарти безпеки інноваційних технологій, критичних для національної безпеки [4].

Інтеграційні процеси на глобальному рівні в поєднанні з цифровою трансформацією створюють новий вимір національної безпеки — інформаційний. Глобальні цифрові платформи одночасно посилюють економічну безпеку шляхом розширення можливостей бізнесу та створюють виклики для інформаційного суверенітету держав (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив глобальних цифрових платформ на національну безпеку

Платформа	Позитивний вплив на безпеку	Потенційні виклики безпеці	Механізми забезпечення балансу
Платіжні системи (PayPal)	Економічна диверсифікація (79 % МСП здійснюють експорт)	Вразливість до санкцій, кібератак	Розвиток національних платіжних систем при інтеграції в глобальні
Електронна комерція (Alibaba)	Доступ до глобальних ланцюгів постачання	Залежність від зарубіжних логістичних мереж	Формування регіональних торговельних хабів, цифрових зон вільної торгівлі
Хмарні сервіси (AWS, Azure)	Технологічна модернізація, стійкість інфраструктури	Ризики для даних критичної інфраструктури	Багаторівнева система захисту стратегічних даних, хмарний суверенітет
Цифрові держпослуги (Дія.City)	Підвищення інституційної спроможності держави	Ризики несанкціонованого доступу	Розвиток власних технологій кібербезпеки

Джерело: створено автором на основі [5; 6].

Стратегічне використання глобальних цифрових можливостей для зміцнення національної безпеки передбачає:

1. Формування власних технологічних екосистем з інтеграцією у глобальні мережі (приклад України з Дія.City).
2. Розвиток цифрового суверенітету при збереженні переваг міжнародної інтеграції.
3. Посилення національної кібербезпеки через участь у міжнародних режимах регулювання кіберпростору.
4. Використання фінтех-рішень для диверсифікації фінансово-економічних ризиків.

Успішним прикладом балансування між цифровим суверенітетом та глобальною інтеграцією є досвід України, яка увійшла до ТОП-4 країн Європи за сприятливими умовами для технологічних стартапів, одночасно розвиваючи власну цифрову інфраструктуру критичного значення для національної безпеки в умовах зовнішніх загроз [7, с. 14].

Отже, інтеграційні процеси на глобальному рівні мають переважно позитивний вплив на реалізацію національних інтересів за умови проведення виваженої державної політики, спрямованої на максимізацію переваг глобалізації та мінімізацію її потенційних ризиків. Глобалізація сприяє ефективнішому розміщенню ресурсів, прискоренню інноваційних процесів, розширенню економічних можливостей, посиленню політичної стабільності, просуванню сталого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та активізації культурного обміну.

Для максимізації позитивного впливу глобалізації на національні інтереси доцільно: розвивати людський капітал через інвестиції в освіту та науку; формувати та підтримувати сприятливе інституційне середовище для інновацій; розбудовувати цифрову інфраструктуру; підтримувати інтернаціоналізацію малого та середнього бізнесу.

Джерела

1. World Bank Group. Moving for Prosperity: Global Migration and Labor Markets. *World Bank*. URL: https://www.worldbank.org/en/research/publication/moving-for-prosperity (дата звернення: 06.05.2025).
2. *Otoiu A., Titan E.* Trends among native- and foreign-origin workers in U.S. computer industries. *Monthly Labor Review*. 2017. URL: https://doi.org/10.21916/mlr.2017.32 (дата звернення: 06.05.2025).
3. Національний портал з імунізації. Нобелівську премію з медицини отримали розробники мРНК технології, що дозволила створити вакцини від COVID-19. *Національний портал з імунізації*. URL: https://vaccine.org.ua/2023/10/04/nobelivsku-premiyu-orymaly-rozrobnyky-vakczyny-vid-covid-19/ (дата звернення: 06.05.2025).
4. European Commission. AI Act. *Shaping Europe's digital future*. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai (дата звернення: 06.05.2025).
5. *McDaniel C.* Globalization Helps Women Thrive. *Cato Institute*. URL: https://www.cato.org/publications/globalization-women#women-are-taking-advantage-digital-platforms (дата звернення: 06.05.2025).
6. *Палієнко Т. П.* Цифрова економіка України: реалії та перспективи розвитку. Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу : матеріали І Всеукр. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 10 груд. 2024 р. Запоріжжя, 2024. С. 289–291. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18755.
7. Europe Startup Nations Alliance. *EU Startup Nations Standards — Report*. 2025. 91 с. URL: https://backoffice.esnalliance.eu/multimedia/esna/sns-report-2024-5.pdf (дата звернення: 06.05.2025).

Ю. І. КУЛІНСЬКА
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи П-9-23-Б1Пр(4.0д)
Навчально-наукового інституту права імені князя Володимира Великого МАУП

МІЖНАРОДНЕ ПРАВО

У сучасному світі, де міжнародні відносини характеризуються високим ступенем динамічності та напруженості, питання мирного врегулювання міжнародних спорів набуває особливої актуальності. Збройні конфлікти, політичні кризи, територіальні суперечки та загрози глобальній безпеці демонструють, наскільки вразливою може бути міжнародна система без ефективного правового регулювання. Мирне врегулювання спорів — це не лише запорука стабільності, а й важливий інструмент захисту прав людини, національного суверенітету та міжнародної законності.

Міжнародне право передбачає цілу низку способів розв'язання спорів: переговори, добрі послуги, посередництво, примирення, арбітраж, а також звернення до міжнародних судових органів, зокрема Міжнародного Суду ООН. Незважаючи на це, практика свідчить про наявність численних труднощів у їх реалізації: політизація процедур, відсутність обов'язковості рішень, затягування процесів та ігнорування рішень судів окремими державами.

Це свідчить про нагальну потребу вдосконалення існуючих механізмів, активізації ролі міжнародних організацій та розробки нових підходів до забезпечення ефективного, справедливого й мирного вирішення спорів. Аналіз актуальних проблем у цій сфері дозволяє не лише глибше зрозуміти природу конфліктів, а й сформулювати рекомендації для підвищення ефективності міжнародно-правових інструментів.

Процедури вирішення спорів у міжнародних організаціях. Більшість установчих документів передбачають спеціальні механізми мирного вирішення суперечок між членами кожної організації. У системі ООН особлива увага завжди приділялася вивченню організаційної практики у сфері мирного вирішення конфліктів. З цією метою на виконання резолюції Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 17 грудня 1974 р. було створено Статут Організації Об'єднаних Націй та Спеціальну комісію щодо посилення ролі Організації Об'єднаних Націй. В результаті зусиль багатьох департаментів Організації Об'єднаних Націй було підготовлено «Посібник з мирного вирішення суперечок між державами», рекомендоване до публікації у лютому 1991 року засіданням Спеціального комітету зі Статуту Організації Об'єднаних Націй та роль організації. Одним із центральних питань під час підготовки цього документа було питання про роль переговорів у вирішенні суперечок між державами. Вони є своєрідним діагностичним інструментом, що визначає масштаби конфлікту та наказує дії щодо його вирішення. Водночас слід зазначити, що переговори не виключають одночасного використання інших засобів вирішення міжнародних спорів

Переговори є основним засобом мирного врегулювання міжнародних суперечок. Це перші переговори, згадані у списку мирних засобів мистецтва, частина перша. Стаття 33 Статуту Організації Об'єднаних Націй. Переговори можуть бути складовою (етапом) інших інструментів, включаючи посередництво. Вони є найбільш ефективним та гнучким засобом мирного вирішення конфліктів. Предмет конфліктів, кількість сторін, значення конфліктів для підтримки міжнародного миру та безпеки,

готовність держав до прямих переговорів, процеси організації та ведення переговорів можуть бути різними.[1]

Переговори. Двосторонні або багатосторонні безпосередні переговори між сторонами спору є найпоширенішим та найефективнішим засобом врегулювання міжнародних спорів. Переговори використовуються для врегулювання майже кожного спору, принаймні як початкова стадія. У багатьох міжнародних договорах про мирне вирішення спорів переговори стоять на першому місці серед інших мирних засобів. Переговори — надзвичайно гнучкий засіб: їх формат, рівень, тривалість та інші параметри можуть бути встанов лені для потреб конкретної ситуації, а спори можуть вирі шуватися як на підставі чинного міжнародного права, так і шляхом створення нових норм. Переговори дозволяють усу нути небажане втручання третіх сторін у спір. Водночас цей засіб має суттєві недоліки: більш сильна сторона має мож ливість здійснювати тиск на слабшу сторону; переговори можуть завершитися безрезультатно; досягнута домо вленість може бути юридично необов'язковою. Різновидом переговорів є консультації. Добрі послуги та посередництво. Мета цих засобів — сприяти розпочинанню переговорів між сторонами та досяг ненню домовленості щодо врегулювання спору. Ці засоби можуть використовуватися державами, міжнародними організаціями, приватними особами (авторитетними гро мадськими діячами) індивідуально або колективно. Мирні засоби вирішення міжнародних спорів 285 На відміну від посередника, особа, що надає добрі послу ги, не бере участь у переговорах і не пропонує шляхи вирі шення спору. Її головне завдання — допомогти спірним сто ронам вступити у переговори, після чого її місія закінчуєть ся. Пропозиції особи, що пропонує добрі послуги, не є обов'язковими для сторін спору та можуть бути відхилені ними. Посередник займає більш активну позицію завдяки тому, що сторони погоджуються на його участь у переговорах. Посередник може отримати право керувати переговорами та пропонувати варіанти вирішення спору, які, проте, не мають обов'язкової сили. Відмова сторін спору від запропо нованого варіанту не вважається недружнім актом.[2]

Висновок: Актуальні проблеми мирного врегулювання міжнародних спорів залишаються важливим викликом для сучасного міжнародного права. Хоча існують механізми мирного вирішення конфліктів, такі як переговори, арбітраж і рішення міжнародних судів, проблеми, зокрема політична заангажованість і відсутність обов'язковості рішень, ускладнюють їх ефективність. Важливо вдосконалювати існуючі інструменти і розробляти нові підходи, спрямовані на забезпечення глобальної стабільності. Це потребує посилення співпраці між державами та розвитку механізмів, що відповідають сучасним викликам глобалізованого світу.

Джерела

1. Міжнародне публічне право : підручник / М. В. Буроменський, О. І. Тодика, В. І. Муравйов ; за ред. М. В. Буроменського. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Юрид. думка, 2008. 728 с.
2. *Бехруз Х. Н., Андрейченко С. С., Грушко М. В.* та ін. Міжнародне публічне право: основи теорії : навч.-метод. посіб. / за ред. Х. Н. Бехруза. Одеса : Юридика, 2023. 252 с.

Науковий керівник: **В. І. Чуєнко**, канд. юрид. наук, адвокат,
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін та міжнародного права
Міжрегіональної Академії управління персоналом

М. Г. ГОРДІЄНКО
канд. політ. наук, доц., доцент кафедри соціальної роботи
Яготинський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Яготин
ORCID: https://orcid.org/ 0000-0003-2259-6004

ГЕНОЦИДНІ ПРАКТИКИ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АСИМІЛЯЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Останні майже три роки українська державність як і її громадяни балансують на межі існування. Причиною цього є розв'язана повномасштабна війна путінської кліки проти суверенної Української держави. Ця війна спричинена прагненням путіна відродити неоімперію шляхом захоплення українських територій та асиміляції наших громадян. Виявилося, що **в арсеналі світової цивілізації відсутні ресурси і механізми ефективної протидії й стримування варварської політики рашизму**. Немає жодних ілюзій стосовно того, що притомна когорта росіян спроможна завадити реалізації злочинних намірів кремлівського вождя здійснити воєнну агресію проти України. Адже соціальний простір рф давно зачищений від тих політичних сил, які спроможні очолити антипутінські протести та впливових конкурентів чинній системі влади. Політична система путінської росії контролюється силовими структурами, які визначають параметри дозованої демократії, регламентують діяльність засобів масової інформації і тримають у покорі громадянське суспільство.

Тому здійснюючи свою агресивну експансіоністську політику імперського реваншу шляхом свідомого знищення українського етносу, путін не має опонентів з боку своїх підданих, переважна більшість яких підтримують дії свого президента. Це дає підстави російському диктатору нахабно проводити варварську політику колонізації України, ігноруючи морально-етичні норми, порушуючи правила ведення війни та нехтуючи приписи міжнародного права. Така поведінка очільника кремля обумовлюється його диктаторськими повноваженнями й відсутністю належної реакції з боку міжнародного співтовариства. З цього випливає закономірний умовивід: **якщо біологічна істота з манією імперської величі має необмежену владу й усвідомлює безкарність її використання, вона буде чинити глобальне варварство**. Прогресивні сили людства мають виробити систему превентивних запобіжників, щоб вчасно зупиняти непритомні диктаторські режими, які прагнуть поневолити і знищити ненависний для них народ чи політичний устрій.

Путінська експансія в Україну мала тривалий підготовчий період, що відбувався у двох паралельних площинах. Перша вісь — це накопичення й модернізація озброєння. У другій площині здійснювалася розробка ідеологічних засад військової інтервенції. Її концептуальні засади формуються в проєкті "русского миру". **Його ідейні засади наповнені фальшивими наративами "російської весни", що має прийти до всіх росіян, які потерпають від гніту українських націоналістів.** Важливою складовою цього проекту є формування неоімперського конструкту — "новоросії". Його реалізація передбачає окупацію значної частини України – Харківської, Донецької, Луганської, Запорізької, Миколаївської й Одеської областей та витіснення з них українців. В загарбницькій ідеології кремля Україна не є кінцевим пунктом. Подальший наступ має відбуватися на країни ліберальної демократії.

В процесі російсько-української війни московія обирає свою природну геополітичну нішу — азійський світ й тоталітарний устрій. “Тоталітаризм має амбіції посилення назовні і реалізовує їх через війну. А війна, в свою чергу, стає вищою точкою мобілізації такої тоталітарної системи. Постання тоталітарної системи із “геополітичними планами” означає практично неминучу війну. Саме цьому вчить нас історія еволюції російського режиму після 2014 р., який привів його, сусідню Україну, Європу і весь світ до великої війни в 2022 р. Але й також до остаточного стрибка в тоталітаризм самої рф” [3, с. 27]. Якщо Петро І прорубав вікно у Європу, то путін його наглухо забив. В системі путінського правління з новою силою постають нетлінні постулати імперії: “самодержавіє, православіє, народність”. Маніакальна логіка путінізму керується фейковими наративами про те, що “київська хунта” проводить геноцидну політику, чинить знущання стосовно російського населення. Тому для його захисту необхідна воєнна експансія. З її допомогою **путін реалізує імперську концепцію “збирання руських земель” під крило московської деспотії**. За логікою кремлівського диктатора, всюди де проживають російські громади чи звучить російська мова є привід ставити питання про анексії цих територій. Російська велич стверджується за рахунок насильницького пригнічення й заперечення права на існування інших народів, які перебувають у зоні московського підпорядкування.

Найбільші стратегічні преференції для московитів дає контроль над Україною. Тому на вістрі імперських атак знаходиться геополітичний простір нашої держави. Його почали атакувати з 2014 року у форматі радикалізації протестних рухів та створення сепаратистських анклавів ЛНР і ДНР. Однак виявилося, що такий алгоритм окупації України швидко не спрацьовує. Тоді “бункерний” приймає рішення про “спеціальну військову операцію”, що передбачає не лише захоплення територій, а й цілеспрямоване нищення українців. Ми схильні вважати, що **дослідження новітньої російської агресії проти України в геноцидному вимірі є надзвичайно актуальним, позаяк розставляє акценти щодо російського імперіалізму, його войовничого характеру та колоніальної сутності**. Найкращою ілюстрацією Середньовічного мракобісся рашизму є цілеспрямовані ракетні удари по цивільній інфраструктурі й мирним людям, а також те свавілля путінських вояків, які вони чинили в Бучі, Ірпені, Маріуполі, Ізюмі та інших містах та селах.

Зазначені діяння свідчать про геноцидні практики рашизму. Щоб обмежити авторський суб’єктивізм у розумінні феномену геноциду, потрібно окреслити його чітку дефініцію. В академічній літературі геноцид тлумачиться як “повне або часткове знищення окремих груп населення за расовим, національним, релігійним мотивами (ознаками) або навмисне створення життєвих умов, розрахованих на знищення названих груп. ООН проголосила геноцид найбільшим злочином проти людства... Найхарактернішим прикладом геноциду в історії людства є злочини, заподіяні різним народом з боку державної машини німецького нацизму в роки Другої світової війни (особливо щодо єврейського і слов’янського населення). Страхітливим за своїми масштабами і жорстокістю був геноцид щодо українського народу, здійснений сталінським режимом, — голодомор 1932–1933 рр. і нищення духовної еліти у 20–30-х рр. Безпрецедентним за жорстокістю був також геноцид здійснений турецькою державою щодо вірменів у 1915 р. Геноцид корінним чином суперечить принципам гуманізму і правам людини, а отже, має бути повністю викорінений із суспільно-політичного життя” [2, с. 99]. Однак в реальному житті **повністю усунути практики геноциду неможливо**. У різношерстому конгломераті людства завжди знайдеться одіозна фігура чи група людей, яка в поривах злоби може навмисно знищити іншу категорію собі подібних членів суспільства. Тому прояви геноциду

будуть мати місце й у перспективі буття людської цивілізації як неодмінний її супутник.

Існує багато емпіричних доказів того, що путінська деспотія веде гібридну війну із застосуванням геноцидних практик проти українців. Компетентні рефлексії з цього приводу висловлює голова Українського інституту національної пам'яті, кандидат філософських наук А. Дробович. Він зауважує, що "геноцид є злочином системним і організованим. Його не можна вчинити випадково чи з необережності... Для того, щоб в юридичному сенсі діяння було визнано геноцидом, повинні виконуватися дві ключові умови: 1) має бути доведено, що метою злочинців є намір знищити повністю або частково етнічну, національну, расову чи релігійну групу як таку; 2) винуватці мали вчиняти проти жертв якусь із цих дій — вбивство, завдання серйозних тілесних чи ментальних ушкоджень, створення умов неможливих для виживання. Саме поєднання цих двох пунктів становлять зміст поняття геноцид. Незважаючи на те, що росіяни та їхня армія неодноразово здійснювали злодійства, передбачені в другому пункті, і свідками цього був весь світ, перший компонент геноциду, — а саме намір, — потрібно довести в форматі трибуналу чи суду" [1]. З цього випливає, що геноцидні практики русні треба ретельно фіксувати та здійснювати їх юридичний супровід.

Окрім цього А. Дробович додає, що "еталонним" геноцидом зазвичай називають такий, який і має на меті вбивство, повне чи часткове винищення. Не залякування, асиміляцію чи пацифікацію, а саме знищення. Власне, і Голокост, який послужив фінальною підставою юридичного формування терміну геноцид, задумувався нацистами саме як "остаточне вирішення єврейського питання". Тобто повне фізичне знищення усіх євреїв без винятку. Цілком правомірно такий геноцид називати онтологічним або екзистенційним... Однак тут є одна важлива деталь — не завжди геноцид має на меті саме вбивство членів іншої групи... Геноцидом також є насильницьке змушування до відмови від самих себе, від своєї ідентичності та спільноти. Московські окупаційні війська та адміністрації всіляко заохочують колаборацію, примусово видають російські паспорти та вимагають від захопленого місцевого населення публічної лояльності. Цьому активно сприяють українські політичні колаборанти та російські агенти впливу, які прагнуть вислужитися перед "новою батьківщиною" та часто демонструють більшу російськість, ніж самі росіяни... Така поведінка росіян у цій війні де-факто є асимілятивним геноцидом — тобто вони діють не як гітлерівці, які не давали євреям чи ромам жодного вибору окрім смерті, а "великодушніше", адже путінці пропонують українцям вибір: смерть або приєднання до російської групи [1]. Іще голова Українського інституту національної пам'яті помічає, що **росія — перша, яка системно і відкрито у XX–XXI ст. веде імперські практики загарбницьких воєн та асимілятивного геноциду**. В той час як колишні імперії світу намагаються визнавати злочини імперіалізму та спокутувати зло заподіяне іншим народам, росія прагне назад у епоху імперій, колоній, провінцій.

Тож справжнім пробним каменем ступеня людяності та цивілізованості нашої епохи стане те, як світ відреагує на новий імперіалізм та імперіалістичну за своєю суттю практику російського асимілятивного геноциду.

На завершення скажемо про те, що в Україні існує дефіцит на якісну рефлексію російської експансії й вивчення її політичного режиму, який повернув у Європу велику війну. Нагально потребує дослідження **геноцидних практик кремля, як зброї масового знищення українців**. Актуальність цих досліджень обумовлюється тим, що Україна буде продовжувати жити поруч з таким "левіафаном" як росія, що генетично схильна до геноцидних дій. А значить до цього треба системно готуватися. **Війна стала неодмінним атрибутом російської імперії, яким вона живиться й розширю-**

ється. Мир для московії — це стагнація й загроза розпаду. Тому путін не випадково заявляє — "зачем нам мир, в котором нет России". Сьогодні Україні необхідно мобілізуватися на протидію ворогові в усіх аспектах, починаючи із виробництва зброї й закінчуючи економікою та ідеологією. Лише відкинувши московську орду за межі своїх кордонів й створивши надійну систему безпеки, можна уникнути повторення геноцидних практик неоімперій.

Джерела

1. *Дробович А.* Російський асимілятивний геноцид. URL: https:// https://www.pravda.com.ua/columns/2023/10/10/7423459/
2. Політологічний енциклопедичний словник / упорядник В. П. Горбатенко; за ред. Ю. С. Шемшученка. В. Д. Бабкіна. 2-ге вид. К.: Ґенеза, 2004. 736 с.
3. Удавана Росія: імітація величі і могутності / Зеленько Г. (керівник проєкту, науковий редактор), Лісничук О., Нагірний В., Павленко І., Рябчук М., Стародуб А. Ніжин : Видавець Лисенко М. М., 2024. 288 с.

Д. Д. МАКАРОВ

курсант 2 курсу факультету підготовки фахівців
для органів досудового розслідування Національної поліції України
Дніпровського державного університету внутрішніх справ

ПРАВИЛА ВИКОНАННЯ БОЛЬОВИХ ПРИЙОМІВ ПРИ СИЛОВОМУ ЗАТРИМАННІ

Людське тіло — це складна система, що складається з численних м'язів, суглобів та їх сполучних елементів, що забезпечує широкий спектр рухів з різноманітними траєкторіями, напрямками та амплітудами. Однак, кожен суглоб має анатомічно зумовлені обмеження щодо амплітуди та напрямку рухів. Спроби подолати ці природні обмеження за допомогою зовнішньої сили можуть призвести до гострого болю та серйозних травм. Крім того, на тілі людини існують специфічні больові точки, вплив на які викликає миттєвий інтенсивний біль, що позбавляє здатності до активного опору.

Виходячи з цього, больові прийоми — це тактичні дії, спрямовані на тимчасову нейтралізацію рухової активності людини шляхом цілеспрямованого впливу на її больові точки. До таких чутливих зон належать специфічні точки на м'язових з'єднаннях та сухожиллях, суглобові структури, нервові сплетення та внутрішні органи. Фізичний вплив здійснюється шляхом точкового натискання на больові рецептори або органи, контрольованого згинання, розгинання або скручування суглобів у межах їх природної амплітуди, але з її перевищенням, аналогічних дій на суглоби, але в неприродних для них напрямках [1, с. 54]. Больові прийоми можуть застосовуватися у різних ситуаціях, де необхідно тимчасово обмежити рухову активність людини. Наприклад, під час затримання правопорушника, для самооборони, в спортивних єдиноборствах.

В умовах фізичного протиборства вдале застосування больових прийомів змушує супротивника припинити опір, до того ж, важливою особливістю цієї групи прийомів

є можливість дозувати інтенсивність впливу в залежності від поведінки супротивника, його фізичного та емоційного стану, тактики двобою тощо. Відтак, досконале володіння працівником поліції больовими прийомами є необхідним при затриманні та супроводі порушника.

Процес формування навичок затримання поділяється на три послідовні етапи. На початковому етапі основна увага приділяється освоєнню техніки виконання прийомів. Спочатку рухи розучуються по елементах, а потім відпрацьовуються в цілому, в уповільненому темпі, для забезпечення правильного розуміння та виконання. На етапі фізичного навантаження, після попереднього фізичного навантаження, працівники відпрацьовують отримані навички, що дозволяє їм навчитися застосовувати їх в умовах втоми та стресу. На етапі моделювання реальних умов створюються умови, максимально наближені до реального протистояння з правопорушником. Це включає в себе збільшення швидкості виконання прийомів, додавання елементів несподіванки та зміну обстановки, щоб працівники могли ефективно застосовувати навички в динамічних та непередбачуваних ситуаціях [2, с. 77].

Больові впливи на кисть руки можуть включати згинання великого пальця в напрямку природного згину та розгинання інших пальців проти їх природного згину. Для больового впливу на променево-зап'ястковий суглоб можна використовувати такі прийоми: розгинання кисті з фіксацією передпліччя та ліктя, згинання кисті з аналогічною фіксацією, скручування кисті назовні та відведення кисті в напрямку ліктьової кістки з фіксацією передпліччя. Можливі больові прийоми на ліктьовий та плечовий суглоби включають комплексний вплив на кілька суміжних суглобів у різних площинах. Це може бути досягнуто шляхом натискання на ліктьовий суглоб з розгинанням передпліччя та згинанням кисті, натискання на ліктьовий суглоб з розгинанням передпліччя та розгинанням кисті або пальців, натискання на плечовий суглоб з відведенням плеча та згинанням кисті, а також загин руки за спину з натисканням на передпліччя. Слід зауважити, що натискання на область ліктьового суглоба супротивника здійснюється ребром власного передпліччя, що створює додатковий вплив ще й на больову точку, розташовану трохи вище ліктьового суглобу на задній поверхні руки. Для больового впливу на ноги, найчастіше, використовуються прийоми, коли противник знаходиться в лежачому положенні [3, с. 26]. Це може бути ущемлення Ахіллового сухожилля з фіксацією стопи або ущемлення литкового м'яза, при цьому важливо правильно розташувати стегно для максимального впливу.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що застосування больових прийомів під час силового затримання — це комплексний процес, що вимагає високого рівня підготовки, контролю та відповідальності. Основні висновки, які можна зробити з наданої інформації: необхідність професійної підготовки. Ефективне та безпечне застосування больових прийомів можливе лише за умови належного навчання у кваліфікованих інструкторів. Формування навичок має відбуватися поетапно, від освоєння базових технік до моделювання реальних ситуацій. Дотримання принципів законності та етики, застосування больових прийомів повинно відповідати чинному законодавству та етичним нормам. Важливо контролювати силу та напрямок впливу, щоб запобігти травмуванню. Прийоми повинні застосовуватися до конкретних больових точок або суглобів. Існують різні види больових впливів, спрямованих на різні частини тіла, такі як кисті рук, променево-зап'ясткові, ліктьові та плечові суглоби, а також ноги, важливо розуміти особливості кожного з прийомів. Больові прийоми повинні використовуватися лише в тих випадках, коли інші методи не дали результату. Отже, застосування больових прийомів — це складний та відповідальний процес,

що вимагає ретельного навчання, дотримання закону та етичних норм, а також високого рівня контролю.

Джерела

1. *Ануфрієв М. І., Бутов С. Є.* та ін. Основи спеціальної фізичної підготовки працівників органів внутрішніх справ: навч. посіб. / за заг. ред. Я. Ю. Кондратьєва та Є. М. Моісеєва. К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2003. 338 с.
2. *Дідковський В. А., Кузенков О. В.* Силове затримання неозброєного правопорушника: навч. посіб. К.: УкрДГРІ, 2014. 104 с.
3. Застосування заходів фізичного впливу в умовах небезпеки : навч.-метод. посіб. / В. І. Пліско, С. Є. Бутов, О. І. Ємчук, В. В. Соловйов. К.: Наук. Світ, 2012. 47 с.

Науковий керівник: **С. П. Петренко,**
старший викладач, кафедра спеціальної фізичної підготовки
Дніпровського державного університету внутрішніх справ

О. В. СУШКО

магістр,
Навчально-науковий інститут права імені князя Володимира Великого МАУП

ДЕРЖАВНА ЗРАДА ПОСАДОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДРИВУ ДЕРЖАВНОСТІ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

Уже понад десять років Україна веде виснажливу боротьбу за свою незалежність і територіальну цілісність у війні з Російською Федерацією. В умовах затяжного збройного конфлікту особливої актуальності набуває проблема державної зради серед посадовців — осіб, наділених владними повноваженнями та доступом до критично важливої інформації. Їхня нелояльність не лише підриває ефективність управлінських рішень, а й створює додаткові канали для зовнішнього втручання та дестабілізації. З огляду на це, постає потреба у чіткому розумінні правової природи зради та її ключових ознак у чинному законодавстві України.

У Кримінальному кодексі України, зокрема у статті 111, державна зрада визначається як... "це діяння, умисно вчинене громадянином України на шкоду суверенітетові, територіальній цілісності та недоторканності, обороноздатності, державній, економічній чи інформаційній безпеці України: перехід на бік ворога в період збройного конфлікту, шпигунство, надання іноземній державі, іноземній організації або їх представникам допомоги в проведенні підривної діяльності проти України", покаранням за зраду є позбавленням волі на строк від дванадцяти до п'ятнадцяти років з конфіскацією майна або без такої, однак в умовах воєнного стану покарання стає позбавленням волі на строк п'ятнадцять років або довічним позбавленням волі, з конфіскацією майна [1].

Для розуміння юридичної природи зради доцільно проаналізувати основні складові цього поняття з визначення даним ККУ. Поняття суверенітет означає виключне право держави здійснювати владу на своїй території, що включає незалежність

від зовнішнього впливу. Територіальна цілісність, відповідно до норм міжнародного права, забороняє будь-яке силове втручання інших держав. Конституція України прямо закріплює ці засади як фундаментальні принципи державного устрою. Обороноздатність держави включає матеріальні й духовні складові (військову, економічну, морально-політичну), які забезпечують готовність до захисту у разі агресії. Інформаційна безпека охоплює захист доступу до достовірної інформації, збереження державної таємниці та протидію маніпуляціям. Закон визначає публічну інформацію як ту, що створена або отримана суб'єктами владних повноважень, і вона є відкритою, якщо інше не передбачено законом. А підривна діяльність розуміється як будь-які дії, спрямовані на ослаблення держави через втручання у її внутрішню або зовнішню політику, дестабілізацію, збройні провокації, сепаратизм або інформаційні атаки [2, с. 50–52]

Однак саме поняття підривна діяльність є куди ширшим, під ним можна розуміти як будь-яку діяльність, пов'язану: зі спробою зміни системи вищих органів державної влади нелегітимним шляхом, з втручанням у міжнародну політику України, з втручанням у внутрішню політику, зі спробою зміни території України, і спробою знизити обороноздатність України, зі створенням умов для діяльності на території України іноземних розвідок, з ужиттям заходів щодо посилення економічної залежності України від інших держав [2, с. 52–53].

Державна зрада вважається закінченим злочином з моменту вчинення дій на користь ворога, навіть якщо воєнний стан формально не введений. По суті державна зрада вчиняється завжди з прямим умислом, з усвідомленням винною особою наслідків, які він може завдати особі, суспільству, державі своєю зрадою [2, с. 52, 56].

Також доречно уточнити, що в українському законодавстві існує різниця між зрадою та колабораціонізмом, поняття колабораціонізмом визначено у Статті 111-1 ККУ, однією з розмежувальних ознак цих понять є період учинення діяння — до окупації території це державна зрада, а після окупації (колабораціонізм) [3, с. 49].

Однак для більшості людей колабораціонізмом та зрада є тотожними і з неюридичної точки зору люди часто їх не розділяють, тому надалі у тексті, те що з юридичної точки зору правильно було би визначати як колабораціонізм буде описуватися як зрада, через їх спільну природу самого злочину.

Тепер доречно було би розібрати поняття посадової особи, у Законі України Про державну службу, а саме у статті 2, визначено, що посадовими особами відповідно до Закону вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій, у цій же статті визначено, що посада це:... "визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень" [4].

Зрозуміло, що такі люди мають доступ до прийняття різних важливих рішень та важливої чи навіть таємної інформації, тому всю історії людства вербування посадовців було важливими напрямком для спецслужб. Наші посадовці не були винятком, так на 2023 рік у в шпіонажі на користь Росії звинувачувалися більше 300 осіб, в тому числі дев'ять співробітників СБУ і 102 військових. У 2022 році у найскладніший для України час на окупованих територіях на користь Росії працювало понад 60 співробітників СБУ і прокуратури та 650 працівників силових відомств знаходилися під слідством з підозрою у державній зраді. Також обвинувачення у державній зраді станом на 2023 рік висувалися 61 священнослужителю [5; 6].

Може здатися, що це доволі великі цифри, однак якщо проаналізувати події 2014 року, то можна зрозуміти, що спецоперація Росії під час повномасштабного вторгнення з залученням зрадників для повалення існуючого державного ладу в Україні виявилася повністю невдалою. Прикладом цього тезису можуть слугувати події 2014 року, коли завдяки інтенсивній агентурній інфільтрації російських спецслужб в українські установи та вербування серед посадовців зрадників російський агресор зміг доволі легко захопити Крим та Луганську і Донецьку область.

Зокрема спецслужби Росії активно залучали посадовців с числа офіцерів та посадових осіб Української держави під час анексії Криму Російською Федерацією в 2014 р. Про рівень неспроможності протидіяти анексії Криму каже, те що ні одна з 300 частин української армії не робила супротив російському вторгненню. Величезний був і відсоток офіцерів які перейшли на службу до окупантів, так частка зрадників з числа офіцерів ЗСУ у Криму склала 65 %, однак куди більший відсоток був зрадників серед офіцерів СБУ — 83 % та МВС — 86 %, серед офіцерів прикордонників відсоток зрадників складав 50 % [7, с. 385, 387, 388–391; 8, с. 504].

Зрозуміло, що серед цих офіцерів далеко не всі були завербовані російською розвідкою, однак зрозуміло, що без прямого керування над ключовими посадовцями зі сторони розвідки, то росіянам не вдалося би так легко захопити Крим. І тут треба вказати, що російська розвідка мала багато кандидатів для вербування, бо більшість посадовців у Криму не мали так званого "контррозвідувального ризику" (співпраця зі спецслужбами своєї країни) та їхня лояльність до власної держави була дуже низькою. Можна припустити, що росіяни працювали ще за стандартами часів НКВД та вербували саме посадовців які займали достатньо високе місце у Кримських структурах влади та силових відомствах, а ті в свою чергу вже отримували інформацію зібрану від осіб на нижчих рівнях службової ієрархії, які вводилися на нижні ланки ієрархії за допомогою кумівства. По суті російська модель побудови власної розвідувальної мережі у Криму виглядала так [7, с. 393–394, 400]:

1. створення, через механізми кумівства, розгалужених агентурних мереж, що складаються переважно з управлінського персоналу всіх рівнів;
2. клієнтську залежність рядових працівників від впроваджених кадрів з метою повного контролю над їхніми діями та прив'язки до встановленої системи.

Також росіяни активно використали завербованих зрадників з числа посадовців під час події у Донецькій та Луганській області. Так наприклад розвідка Росії використовувала зрадників з числа посадовців луганського СБУ та співробітників МВС для впровадження у життя плану по збройному повстанню сепаратистів на Донбасі, що дозволило політикам, ворожим до нової влади, керувати державними установами в ім'я стратегічних інтересів Російської Федерації. Як доречно підмітив польський дослідник Марек Свєрчека:... "Якби не було агентів в українській армії, СБУ чи адміністрації, було б неможливо ні захопити Крим без опору з боку українських збройних сил, ні ініціювати повстання на сході України". Бо самі, дії росіян були спочатку настільки невмілими і в такому малому масштабі, що рутинні дії українських силових структур мали б нейтралізувати загрозу з боку сепаратистів, контрольованих Федеральною службою безпеки Російської Федерації та Головним розвідувальним управлінням Збройних сил Росії [9, с. 278, 281, 290, 303–305].

СБУ при цьому не могли нормально протидіяти зраді зі сторони посадовців, бо навіть у центральному апараті зрадників було достатньою і по суті діяльність СБУ після перемоги майдану маже повністю була паралізована. Коли Янукович у 2014 році втік до Росії, разом із ним виїхав і голова СБУ Олександр Якименко та чотири старших офіцери. За повідомленнями, вони викрали або знищили дані щодо 22 ти-

сяч офіцерів і агентів, а також усю інформацію, що стосувалась співпраці між українськими та російськими спецслужбами. Новий голова СБУ Валентин Наливайченко отримав у своє відання майже порожню будівлю СБУ в Києві — комп'ютери та файли були або знищені, або вивезені до Росії [8, с. 503].

Під час повномасштабного вторгнення Росії їхні спецслужби активно залучали завербовану агентуру, особливо це було відчутно на сході України де зрадниками виявилися доволі високі посадовці, так у 2022 році СБУ заарештувало командира Херсонського антитерористичного центру СБУ, підполковника Ігоря Садокіна, за підозрою в державній зраді. Він передав росіянам карти мінних полів, а потім координував авіаудари після того, як його підрозділ СБУ залишив Херсон. Також був понижений у званні його начальник, генерал Сергій Криворучко, який обіймав помаду голови Херсонського управління СБУ. Криворучко та його люди, за наявними даними, покинули Херсон у перший день війни, що дуже схоже на зраду з його сторони і подібно до того як генерал Петрулевич по суті здав без супротиву будівлю СБУ у Луганську сепаратистам [8, с. 505; 9, с. 296].

Однак проблеми не обмежувалися Херсоном. За кілька годин до початку вторгнення генерал Андрій Наумов, заступник голови СБУ з питань внутрішньої безпеки, втік з країни, а у липні того ж року президент Зеленський звільнив з посади голову СБУ Івана Баканова, посилаючись на численні випадки державної зради серед співробітників СБУ. Що цікаво за кілька днів до цієї події було арештовано Олега Кулініча з обвинуваченням у зраді, він раніше обіймав посаду колишнього керівника департаменту СБУ, та був відповідальним за кримські агентурні мережі. До речі саме Кулінич посприяв призначенню Наумова на керівну посаду в Головному управлінні безпеки СБУ [8, с. 505].

Сам Кулінич був частиною ширшої мережі проросійських українців, що займали важливі державні посади, зосереджені навколо депутата Верховної Ради Андрія Деркача, сам Деркач як виявилося теж був агентом російської розвідки. У червні 2022 року СБУ оприлюднила дані щодо діяльності мережі Деркача. Виявилось, що з 2016 року він перебував під контролем ГРУ, а його кураторами були генерал Володимир Алексєєв і адмірал Ігор Костюков. Деркачу доручили створити мережу охоронних фірм для допомоги російським військам у захопленні міст, за що він отримував по 3–4 мільйони доларів США щомісяця. СБУ також вважає, що він причетний до вербування високопосадовців — зокрема в СБУ та Верховній Раді [10, с. 6–12].

Іншим посадовцем-зрадником був начальник Служби Безпеки Чорнобиля Валентин Вітер, 47-річний полковник СБУ. На момент російського вторгнення Вітер був заступником генерального директора заводу, відповідальним за його фізичний захист. Вітер був арештований на заході України за підозрою у самовільному залишенню посади.

Згідно з журналістським розслідуванням агентства Reuters:... "в листопаді 2021 року Росія почала відправляти в Україну таємних агентів, яким розвідка доручила встановити контакти з посадовими особами, відповідальними за безпеку Чорнобильської АЕС. Ціллю агентів було забезпечення відсутності збройного супротиву після прибуття російських військ. Чорнобиль також служив пунктом передачі документів із штаб-квартири СБУ. В обмін на плату українські чиновники передавали російським шпигунам інформацію про військову готовність України" [11].

Важливо також згадати і Віктора Медведчука, який довгі роки був агентом впливу Росії та куратором проросійських сил на території України. Так ще 11 травня 2021 року Медведчуку оголосили обвинувачення у державній зраді. Слідчі СБУ тоді стверджували, що Медведчук передав секретні дані про українські військові частини

російським чиновникам і мав намір вербувати українських агентів і таємно впливати на українську політику. Згідно з даними СБУ, за день до вторгнення він покинув свій будинок у Києві та планував покинути країну, однак 12 квітня він був затриманий в результаті спецоперації СБУ [11].

Треба сказати, що СБУ в цей раз було відносно обізнано про діяльність російських спецслужб. На початку повномасштабної війни українська обізнаність щодо загрози від "сплячих" осередків була високою. У листопаді 2021 року уряд заявив про виявлення спроб ФСБ організувати переворот за участю колишніх співробітників МВС України, що перебували в Криму. Також про загрозу з боку російської розвідки попереджали західні союзники, зокрема 13 лютого 2022 року Велика Британія та союзники попередили про підготовку диверсій з боку П'ятої служби ФСБ [8, с. 506].

Висновки

Державна зрада посадовців є одним з найнебезпечніших викликів для функціонування і стабільності державної влади, особливо в умовах зовнішньої агресії. Юридичне трактування зради як свідомого сприяння ворогу в підриві суверенітету, територіальної цілісності, обороноздатності та інформаційної безпеки чітко окреслює межі цього злочину, однак реальні приклади з української історії свідчать про складніші й глибші механізми, зокрема коли йдеться про системне інфільтрування в органи влади та правоохоронні структури.

Період з 2014 року і до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році продемонстрував, наскільки небезпечним є нехтування контррозвідувальними заходами. У той же час приклади ефективного виявлення агентури, арештів і запобігання злочинам зради свідчать про поступове посилення спроможності держави контролювати зрадників.

Таким чином, запобігання зраді посадових осіб має стати пріоритетним завданням державної політики у сфері національної безпеки. Це передбачає не лише юридичне переслідування винних, а й створення надійної системи перевірки лояльності, посилення контррозвідки, формування політичної культури відповідальності та безумовної відданості державним інтересам.

Джерела

1. Верховна Рада України. (2001). Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. *Офіційний портал Верховної Ради України*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text
2. *Сервецький І.* (2023). Суспільна небезпека державної зради під час воєнних дій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Юридичні науки, (2[62]), 48–58. https://doi.org/10.32689/2522-4603.2022.2.8
3. *Сервецький І. В.* (2023). Щодо поняття колабораційної діяльності та її суспільної небезпеки. *Експерт*: *парадигми юридичних наук і державного управління*. (6[24]), 46–55. https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6(24)-46-55
4. Верховна Рада України. (2015). Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 № 889-VIII. *Офіційний портал Верховної Ради України*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text
5. *Kuczyński G.* (2023, April 24). Ukraine's SBU seeks to rebuild its reputation. *Warsaw Institute*. https://warsawinstitute.org/ukraines-sbu-seeks-rebuild-reputation/
6. Foreign Policy. (2023, September 4). Ukraine's traitors have a long and sordid history. *Foreign Policy*. https://foreignpolicy.com/2023/09/04/ukraine-treason-traitors-collaborators-russia-war-espionage-occupation-security/

7. *Świerczek M.* (2024). Yezhov's infiltration model and the Russian Federation's seizure of Crimea. *Internal Security Review*. 2024. 385–411. https://doi.org/10.4467/20801335PBW.24.016.19618
8. *Davies P. H.* (2024). Counterintelligence and escalation from hybrid to total war in the Russo-Ukrainian conflict 2014–2024. *Intelligence and National Security*. 39(3). 496–514.
9. *Świerczek M.* (2023). 2014 takeover of the SBU headquarters in Lugansk as an example of the operation of the Russian special services. *Internal Security Review*. 2023. 278–312. https://doi.org/10.4467/20801335PBW.23.012.17662
10. *Watling J., Danylyuk O., & Reynolds N.* (2023). Preliminary lessons from Russia's unconventional operations during the Russo-Ukrainian War: February 2022 – February 2023. Royal United Services Institute for Defense and Security Studies.
11. *Saito M., & Tsvetkova M.* (2022, July 27). How Russia spread a secret web of agents across Ukraine. Reuters.

Є. Д. ШАКУН

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет "Чернігівська політехніка" (Чернігів, Україна)
orcid https://orcid.org/0009-0008-7718-1643

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ "ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА" В НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЯХ: ВІТЧИЗНЯНИЙ КОНТЕКСТ

Проблематика фінансово-економічної безпеки є однією з ключових у сучасній науковій думці, що зумовлено як глобальними викликами (війна, економічні кризи, енергетичні шоки), так і внутрішніми трансформаціями української економіки. Зростаючі ризики дестабілізації фінансових ринків, кіберзагрози, дефіцит державного бюджету та інституційна слабкість потребують адекватних наукових підходів до аналізу та моделювання системи безпеки.

У сучасних умовах трансформації економічного простору України та глобального середовища питання фінансово-економічної безпеки набуває критичного значення як на теоретичному, так і на прикладному рівнях. Реформування економіки, цифровізація, військові загрози та деструктивні зовнішні чинники викликають потребу у переосмисленні змісту цієї категорії, адаптації до сучасних викликів і вдосконаленні методологічного апарату її оцінки.

Фінансово-економічна безпека є складною, інтегрованою категорією, що охоплює широкий спектр наукових та практичних напрямків та відображає такі її змістовні риси: є важливою для розвитку всіх економічних суб'єктів, як домогосподарств, суб'єктів підприємницької діяльності, так і організацій, установ; є притаманною як для макро-, так і для мікроекономічних систем; може бути виміряна кількісно та якісно за допомогою різних підходів; визначає збалансованість, стабільність функціонування суб'єкта господарювання, економічної системи; характеризує можливості економічних систем протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, які можуть порушувати стабільність їх функціонування; формування та забезпечення такої безпеки безпосередньо пов'язане з специфікою господарської діяльності економічного

суб'єкта, особливостями функціонування та структури макроекономічних систем; пов'язана з раціональним та ефективним використанням необхідних для функціонування ресурсів; визначається раціональністю використання доступних фінансових ресурсів як власних, так і запозичених; зумовлена якістю управління активами суб'єктів господарювання як матеріальними , так і нематеріальними; формується в певному правовому середовищі, яке регламентує значні аспекти господарської діяльності економічних суб'єктів, їхні можливості власного розвитку, використання різних методів та інструментів для формування умов стабільного функціонування та ін. [1, *191*].

У науковій літературі зустрічаються численні трактування цієї дефініції, що вказує на її полідисциплінарний характер. Науковці, серед яких О. Ареф'єва, Т. Васильців, М. Дубина, С. Мазіленко, В. Костюченко, М. Прусова, Н. Подольчак, І. Потапюк підкреслюють, що поняття фінансово-економічної безпеки необхідно аналізувати з урахуванням динамічності ризиків, трансформації ринків, політичної та інституційної нестабільності. Базовим є положення про необхідність забезпечення такого економічного стану, який би гарантував стійке функціонування і розвиток суб'єктів господарювання, галузей, регіонів та держави загалом.

Фінансово-економічна безпека є критичним елементом національної безпеки та сталого розвитку. Вітчизняні наукові публікації репрезентують широкий спектр підходів до її розуміння, проте відсутність уніфікованої методології вимагає подальших досліджень. Перспективним є структурно-функціональний підхід, що дозволяє враховувати всі рівні аналізу та види загроз. Його розвиток сприятиме створенню дієвої системи національної фінансово-економічної безпеки.

В публікаціях вітчизняних науковців фінансово-економічна безпека трактується як здатність національної економіки, її секторів, підприємств та домогосподарств ефективно функціонувати, протистояти загрозам та забезпечувати стабільне відтворення. Доценко І. О. влучно зауважує, що "система фінансово-економічної безпеки підприємства є динамічною із наявністю горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків, а тому її дослідження актуалізується такими аспектами: по-перше, подальший розвиток фінансово-економічної безпеки підприємства вимагає розглядати її як єдине ціле; по-друге, системний підхід до наукового пізнання фінансово-економічної безпеки підприємства повинен враховувати, що сукупний вплив її елементів може сприяти формуванню потужних можливостей позитивного синергетичного ефекту як на фінансову безпеку держави загалом, так на національну економіку" [1, *88*].

Автори наукових робіт підкреслюють, що фінансово-економічна безпека — не статичне явище, а динамічний процес підтримки стабільності, що потребує постійного моніторингу й корекції. Серед основних концептуальних підходів до її осмислення можна виокремити такі:

1. Інституціональний підхід — передбачає розгляд фінансово-економічної безпеки як результату ефективної взаємодії державних регуляторів, контролюючих органів та фінансових установ. Акцент робиться на ролі інституцій у забезпеченні стійкості економіки.

2. Системний підхід фокусується на взаємозв'язку між макроекономічними показниками, ризиками та стабільністю економічного середовища. Він розглядає безпеку як властивість економічної системи, здатної адаптуватися до змін.

3. Інтегрований підхід поєднує економічну безпеку з соціальними, інформаційними та енергетичними аспектами, що дозволяє враховувати багатовимірний характер сучасних викликів. Такий підхід забезпечує комплексне бачення загроз і шляхів їх нейтралізації.

Попри інтенсивність наукових досліджень, залишається невизначеність у методах вимірювання та оцінки рівня фінансово-економічної безпеки. Особливо це стосується таких сфер, як охорона здоров'я, енергетика, цифрова економіка. Нестабільність законодавчого поля, обмеженість ресурсів, зовнішні загрози (війна, санкції) посилюють потребу в глибокому міждисциплінарному аналізі.

Також важливим напрямком є подальше дослідження безпеки в умовах цифровізації, зокрема кіберзагроз та інформаційних ризиків, що можуть прямо впливати на фінансову стійкість.

Джерела

1. *Дубина М. В., Гонта О. І., Шакун Є. Д.* Система фінансово-економічної безпеки закладу охорони здоров'я: сутність та особливості функціонування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (40). С. 187–201.
2. Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості [Електронний ресурс]: Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції; 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. 352 с.

І. В. КУДРЯВСЬКИЙ

канд. політ. наук, докторант
Міжрегіональної Академії управління персоналом

СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

Питання стратегічного планування розвитку механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору потребує постійної уваги з боку державного керівництва. В Україні прийнято низку нормативно-правових, нормативних актів та інших керівних документів, які регламентують стратегію розвитку механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору. Це, зокрема, Стратегія інформаційної безпеки, затверджена Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021 [1], Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/220 [2], Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021 [3], та багато інших. Як бачимо, основоположні документи, що визначають напрямки розвитку механізмів захисту безпеки інформаційного простору в Україні, закладалися ще до початку російського широкомасштабного вторгнення.

Стратегічне планування буде ускладненим за умов гострої кризи, особливо — викликаної активними бойовими діями в усіх відомих просторах ведення бойових дій, включаючи інформаційний простір. При цьому розуміння стратегічної мети та проміжних цілей в ході її поетапного досягнення є необхідною умовою забезпечення можливості планування й державного управління. Зрозуміло, що стратегічні доку-

менти і настанови не можуть змінюватися при кожній зміні зовнішніх обставин. Але надмірна консервативність призводить до того, що зміст, підхід, філософія та деякі окремі терміни у таких документах, як, наприклад, "гібридна агресія російської федерації" [3], яка вже давно перейшла у формат широкомасштабної агресії за фактом, здаються дещо дивними. Досить сумнівно, що без відповідних редакцій та інтерпретацій такі документи можна ефективно застосовувати й керуватися ними в ході розробки керівних документів, розрахованих на врегулювання відповідних питань у середньостроковій перспективі.

Накази міністерств і відомств як доктрини зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України [4] та Національної гвардії України [5], відповідно, більш прив'язані до реальності, але теж не в повній мірі відповідають сучасним вимогам до процесу державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору. Очевидна спроба взяти за основу при підготовці таких документів керівні положення відповідних доктрин Північно-атлантичного альянсу — зі стратегічних комунікацій, з інформаційних операцій та з психологічних комунікацій [6–8] — загалом позитивно вплинула на кінцевий результат, але недостатнє пропрацювання першоджерел і їх неналежна адаптація до вимог умов відбиття широкомасштабної російської агресії, коли відбуваються довготривалі бойові дії, що не поступаються масштабами театрам бойових дій світових воєн, призвели до того, що ці документи (на зразок [4; 5]) фактично стали застарілими і вимагають доопрацювання практично з моменту їх прийняття.

Серед українських дослідників існує думка, що, з урахуванням стану розвитку поточної ситуації, рівень загрози збройної агресії росії проти України можливо вважати критичним. У середньостроковій перспективі після завершення бойових дій на території України рівень загрози повторного вторгнення з боку рф залишатиметься високим [9]. Поряд з тим, немає факторів, які дозволяли б на даний момент адекватно спрогнозувати сам момент завершення бойових дій, тому точка відліку середньострокової перспективи у даному випадку теоретично може настати у період, що відповідає довгостроковому стратегічному плануванню. Але навіть при цьому в процесі державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору доведеться враховувати наслідки середньострокової перспективи та загрозу повторного нападу з боку росії (якщо, звісно, вона не буде нейтралізована у процесі війни як держава, що станом на зараз видається маловірогідним).

В ідеальних умовах планування на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу в процесі державного управління повинно здійснюватися на основі прогнозування. Саме у процесі прогнозування на державному рівні формується стратегічне бачення розвитку держави на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективи. При цьому середньострокові прогнозні розробки служать базою для формування багатоваріантного довгострокового прогнозу, де в основі більшості варіантів лежать не обмежені коливання вихідних даних, а варіанти кінцевих цільових настанов, що мають явно виражений соціально-економічний зміст [10]. Але в умовах кризи, та особливо — війни, сам по собі процес прогнозування може бути дуже ускладнений високою вірогідністю настання різноманітних подій, які кардинально змінюють ситуацію.

Залишається нерозкритим питання визначення самих понять довго- середньо- та короткострокової перспективи у питаннях реалізації інформаційних дій та стратегічних комунікацій загалом. Спробуємо розглянути це питання на прикладі дослідження позиції учасників наповнення інформаційного простору, що працюють із соціальними мережами. Глибинні інтерв'ю розкрили дві головні теми:

• використання соціальних медіа повинно керуватися стратегічним плануванням;

• тактика соціальних медіа має обертатися навколо розмов. Результати опитування показали, що фахівці-практики, залучені до розробки та тактичної реалізації стратегії соціальних медіа, бачать свою участь як пов'язану здебільшого зі стратегічною, а не з тактичною діяльністю їхніх організацій у соціальних мережах.

Крім того, практики окреслюють стратегію та тактику соціальних мереж інакше, ніж теоретичні концептуалізації [11]. Попри те, що проблема відома достатньо давно, не можна сказати, щоби дослідники та практики дуже сильно просунулися у її розв'язанні.

Отже, питання середньострокової перспективи у державному управлінні захистом безпеки інформаційного простору доцільно розділити щонайменше на дві основні складові, поєднані між собою, але все ж різні за своєю природою:

• середньострокова перспектива у плануванні розвитку механізмів державного управління захистом безпеки інформаційного простору;

• середньострокова перспектива реалізації механізмів захисту безпеки інформаційного простору (як етап реалізації стратегічних комунікацій, віддалені за часом наслідки застосування множини синхронізованих інформаційних дій).

Джерела

1. Про Стратегію інформаційної безпеки: Указ Президента України від 28 грудня 2021 р. № 685/2021. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021/print (дата звернення – 18.01.2025).
2. Про Стратегію національної безпеки України: Указ президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/220. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text (дата звернення – 18.01.2025).
3. Про стратегію кібербезпеки України: Указ президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021/print (дата звернення – 18.01.2025).
4. Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України: наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 12.10.2020 року № ВКП 10-00(49).01. *Сили територіальної оборони ЗСУ*. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%D0%9A%D0%9F-10-0049.01-%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D1%96-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86.pdf (дата звернення – 18.01.2025).
5. Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України ВКП НГУ. Наказ командувача Національної гвардії України від 22.11.2021 № 541. *Національна гвардія України*. URL: https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/vkp-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikaczij-ngu.pdf.pdf (дата звернення – 18.01.2025).
6. NATO standard AJP-10. *Allied Joint Doctrine for strategic communications*. March 2023. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf (дата звернення 18.01.2025).
7. NATO standard AJP-10.1. *Allied Joint Doctrine for information operations*. January 2023. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf (дата звернення 18.01.2025).
8. NATO standard AJP-3.10.1(A) *Allied Joint Doctrine for psychological operations*. October 2007. URL: https://info.publicintelligence.net/NATO-PSYOPS.pdf (дата звернення 18.01.2025).
9. *Братко А*. (2023). Аналіз загроз безпековому середовищу в прикордонному просторі. *Соціальний розвиток і безпека*. 13 (4). С. 14. https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.2 (дата звернення 18.01.2025).

10. *Євмєшкіна О.* Реалізація функції прогнозування на різних рівнях державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 1(32). URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:vJnIMqsViesJ:scholar.google.com/+%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5+%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F:+%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5,+%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5+%D1%96+%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5+%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F&hl=uk&as_sdt=0,5 (дата звернення 19.01.2025)
11. *Плаумен К. Д., Вілсон К.* (2018). Стратегія і тактика в стратегічній комунікації: вивчення їх перетину з використанням соціальних медіа. *Міжнародний журнал стратегічних комунікацій*. 12 (2). 125–144. https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1428979 (дата звернення 19.01.2025).

С. О. МАРТИНЮК

аспірант у галузі права, ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7994-0828
sergeymartunyk98@gmail.com

РОЛЬ OSINT ДЛЯ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

У сучасній економіці публічно доступні дані формують багатовимірний інформаційний контур, у межах якого корпоративні активи стають дедалі вразливішими до кібернетичних та фізичних загроз; відстеження сигналів у відкритих джерелах — від офіційної фінансової звітності й судових реєстрів до соцмереж, спеціалізованих форумів і технічних телеметричних потоків — дозволяє компаніям миттєво виявляти репутаційні, операційні та регуляторні ризики, прогнозувати збої в ланцюгах постачання, коригувати маркетингові стратегії й ініціювати кризові протоколи ще до того, як негатив проявиться у фінансових показниках. Саме інтеграція Open Source Intelligence (OSINT) у вертикаль корпоративної безпеки мінімізує "інформаційний лаг" між подією й управлінською реакцією, формує доказову базу для рішень рівня C-suite та забезпечує взаємодію з зацікавленими сторонами на принципах прозорості, що безпосередньо впливає на вартість бренду й капіталізацію компанії; у період цифрової турбулентності навіть кілька годин сліпого вікна здатні коштувати десятків мільйонів доларів, тоді як ефективний OSINT-процес перетворює мінімальний масив відкритих даних на стратегічну перевагу [1]. Усе це підкреслює вагу відкритої розвідки як фундаментального елементу системи управління ризиками, який повинен бути закріплений внутрішніми політиками поряд із кіберзахистом, фізичною охороною та фінансовим контролінгом.

Понятійне підґрунтя OSINT, закріплене у "NATO Open Source Intelligence Handbook", визначає відкриту інформацію як перший, найдешевший і водночас наймасовіший рівень розвідувального циклу; документ докладно описує п'ять фаз:

планування збору, верифікацію достовірності джерел, аналітичну кореляцію, розробку розвідувального продукту та його дистрибуцію споживачам. Якщо в державному секторі ці процеси жорстко регламентовані службовими інструкціями, то у бізнес-середовищі потрібна адаптація до корпоративного управління та комплаєнсу: це означає розробку стандартів відбору легітимних джерел, документування логіки аналітичних висновків, захисту персональних даних клієнтів і комерційної таємниці, а також узгодження із зовнішніми аудиторами, щоби мінімізувати юридичні ризики. Унаслідок цього OSINT переходить від "ентузіастського" використання окремими співробітниками до статусу офіційної, бюджетованої функції, продукція якої вважається доказовою під час внутрішніх розслідувань, переговорів із партнерами й судових проваджень [2]. Отже, поняттєво-процедурна рамка НАТО, адаптована з урахуванням вимог приватного сектора, стає інституційним "хребтом" корпоративної розвідки.

З організаційного погляду OSINT-компонент найчастіше вбудовується у відділи ризик-менеджменту, корпоративної безпеки або GRC-офіси; практичні кейси транснаціональних корпорацій свідчать, що оптимальною є модель кросфункційної команди, до якої входять фахівці з кібербезпеки, юристи, маркетологи, дата-саєнтисти та кризові комунікатори, адже саме такий склад забезпечує повний цикл — від виявлення "сирих" індикаторів до формулювання бізнес-рекомендацій у форматі executive brief. Середньоринкове співвідношення "один аналітик OSINT на п'ятсот співробітників" слугує базовим орієнтиром, однак воно коригується залежно від регуляторного тиску, географічної диверсифікації та рівня публічної уваги до компанії; під час M&A-операцій, виходу на нові ринки чи загострення конфліктів у критичних регіонах OSINT-групи масштабуються експоненційно, аби покрити інформаційну асиметрію. Пріоритетами залишаються побудова аналітичних KPI, навчання співробітників етичним нормам моніторингу й розробка сценаріїв ескалації, коли OSINT-дані інкрустуються в офіційні канали прийняття рішень [3]. Таким чином формується живий, самонавчальний механізм, здатний гнучко реагувати на мінливе середовище загроз.

Українська нормативна база визнає цінність відкритих даних для комерційних потреб і водночас встановлює чіткі обмеження. Закон України "Про інформацію" (редакція 2024 р.) гарантує суб'єктам господарювання право на вільний збір та опрацювання публічних відомостей за умови поваги до персональних даних і комерційної таємниці, у той час як стаття 10-1 покладає на державні органи обов'язок забезпечувати достовірність і актуальність відкритих реєстрів, що дозволяє бізнесу зменшити операційні ризики, спираючись на гарантовану державою якість джерел. Водночас Кодекс України про адміністративні правопорушення та Кримінальний кодекс містять санкції за несанкціонований збір інформації, тож компаніям належить балансувати між оперативною потребою та правовими рамками, розробляючи чіткі гайдлайни для OSINT-аналітиків, щоб уникнути обвинувачень у "несанкціонованій розвідці" [4]. У підсумку українські підприємства отримують як правовий "зелений коридор" для легальної побудови відкритої розвідки, так і зобов'язання впроваджувати внутрішній контроль за дотриманням етичних стандартів.

Міжнародний вимір формується насамперед Європейським Союзом: Директива (EU) 2022/2557 (NIS 2) вимагає, щоб оператори критичної інфраструктури мали механізми раннього виявлення загроз, зокрема через OSINT-моніторинг, і повідомляли регуляторів протягом двадцяти чотирьох годин після ідентифікації інциденту; за невиконання передбачені штрафи до 2 % глобального обороту компанії. Для українського бізнесу, інтегрованого в європейські ланцюги постачання, імплементація

NIS 2 трансформується з нормативного обов'язку на фактор конкурентної переваги, адже контрагенти дедалі частіше вимагають підтвердження наявності OSINT-процедур у рамках due diligence. Паралельно загальноєвропейський регламент GDPR стимулює корпоративний сектор застосовувати модель "privacy-by-design": автоматичні фільтри деперсоналізують дані, а повна ідентифікація відбувається лише після юридичного скорингу, завдяки чому належна оцінка законних інтересів (LIA) стає ключовим аргументом у судових спорах щодо правомірності інформаційного збору [5]. Таким чином OSINT у бізнесі балансує між імперативом оперативності та правом людини на приватність, формуючи нові етичні й правові стандарти галузі.

Джерела

1. International Organization for Standardization. *Threat intelligence and why it matters for cybersecurity* [Електронний ресурс]. URL: https://www.iso.org/information-security/threat-intelligence
2. NATO. *NATO Open Source Intelligence Handbook*. Brussels : NATO, 2002. 129 с. URL: https://github.com/lawsecnet/OPSEC/blob/master/NATO%20OSINT%20Handbook%20v1.2%20-%20Jan%202002.pdf
3. *Gupta V.* OSINT for Corporate Security [Електронний ресурс]. *LinkedIn*. 2024. URL: https://www.linkedin.com/pulse/osint-corporate-security-vijay-gupta--rg9cc
4. Закон України "Про інформацію" від 02.10.1992 р. № 2657-XII (ред. 01.07.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text
5. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2). *Official Journal of the European Union*. 27.12.2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2557

В. В. РОВНИЙ

канд. юрид. наук, доцент кафедри національної безпеки ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
victor.rovnuy.ta@gmail.com
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8716-5358

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасна парадигма національної безпеки дедалі активніше інкорпорує поняття "освітня стійкість" як базис соціальної згуртованості й довгострокової конкурентоспроможності держави, адже саме через систему освіти формуються когнітивні та професійні компетентності громадян, які визначатимуть економічний потенціал, обороноздатність і політичну стабільність країни в горизонті двох-трьох десятиліть; відповідно, на рівні стратегічного планування освіта трансформується з "соціального сервісу" на критичний елемент безпекової архітектури, що потребує інтегрованих бюджетних, регуляторних і міжвідомчих механізмів управління, зокрема обов'язкових планів безперервності навчання, цифрової транспарентності фінансування й захищених каналів комунікації між учасниками освітнього процесу. Законодавче закріплення такої ролі освіти здійснене через Стратегію національної безпеки 2020 р.

та оновлені редакції освітніх законів, які визначають рівний доступ, академічну автономію й обов'язок закладів освіти розробляти внутрішні процедури управління ризиками; у такий спосіб держава формує "софт-силу" запобігання гібридним загрозам, що доповнює оборонний і кібернетичний компоненти національної безпеки [1]. Підсумковий ефект виявляється не лише у зростанні індексів людського розвитку, а й у підвищенні довіри до державних інститутів, що зменшує ймовірність соціальної дестабілізації та економічних шоків.

Міжнародний гуманітарно-безпековий дискурс, започаткований рекомендаціями UNESCO щодо "освіти в надзвичайних ситуаціях", трактує школи та університети як "життєзабезпечувальну" інфраструктуру на кшталт систем водопостачання чи медичної допомоги, адже у періоди воєнних дій чи природних катастроф саме освітні інституції виконують роль психологічних "якорів" і каналів поширення верифікованої інформації, стримуючи паніку та дезінформацію; водночас цей підхід підсилено висновками Ради ЄС 2023 р., де освіту офіційно названо ключовим інструментом консолідації демократичних цінностей і протидії радикалізації молоді. Таким чином глобальні норми фактично підносять освітню галузь до рангу критичної інфраструктури, що вимагає від урядів створення системи захисту кампусів, резервного електропостачання й кібербезпеки освітніх платформ, адже атаки на ці об'єкти розглядаються як прямі загрози національній стійкості [2]. Для України це означає необхідність гармонізувати внутрішні стандарти з європейськими, забезпечуючи одночасно суверенітет змісту та інтеграцію до Європейського простору освіти.

Ядро української нормативної бази становить Закон "Про освіту" (ред. 2025 р.), який, окрім гарантій рівного доступу й академічної автономії, містить імперативи цифрової прозорості фінансування та запровадження планів безперервності навчання в умовах воєнних загроз; критичною інновацією стало обов'язкове страхування освітніх закладів від воєнних ризиків і створення координаційних рад безпеки в університетах. Додатково запроваджена програма Basic General Military Training для студентів, що інтегрує 300 академічних годин первинної військової підготовки та домедичної допомоги до державних освітніх стандартів, формалізуючи симбіоз освітньої та оборонної політики; водночас акредитаційні критерії вишів доповнено вимогою мати центри психологічної підтримки для посттравматичної реабілітації студентів-ветеранів. Завдяки таким змінам навчальні інституції набули статусу суб'єктів секторальної безпеки, а їхні керівники отримали відповідальність за імплементацію внутрішніх політик управління ризиками й захисту персональних даних, що зближує освітню галузь із галуззю фінансовою за рівнем регуляторного навантаження [3]. У підсумку утворюється правова екосистема, де якість освіти, оборонна готовність і інформаційна стійкість розглядаються як взаємопов'язані елементи.

Європейський вимір безпекової освітньої політики посилюється через Директиву (NIS 2) 2022/2557, яка вимагає від суб'єктів критичної інфраструктури, включаючи великі університети та дослідницькі центри, запровадити системи раннього виявлення інцидентів, протоколи реагування та обов'язок повідомляти регуляторів протягом 24 годин; невиконання загрожує штрафами до 2 % глобального обороту. Паралельно Рекомендація Ради ЄС 2024 р. щодо дослідницької безпеки зобов'язує держави створити механізми оцінки ризиків "небажаного трансферу знань" і зовнішнього втручання в академічні інституції, що стимулює інтеграцію процедур due diligence до грантового управління та внутрішнього комплаєнсу університетів [4]. Для України, яка прагне синхронізувати освітні стандарти з ЄС, ці норми стають каталізатором розвитку кіберзахисту освітніх платформ, деперсоналізації дослідницьких даних і

підвищення прозорості грантових потоків, що зрештою зміцнює технологічний суверенітет і знижує загрози інтелектуальному капіталу.

Водночас практична реалізація безпекових норм наштовхується на виклики ресурсної обмеженості, нерівномірності цифрової інфраструктури та дефіциту кваліфікованих кадрів; саме тому уряд, спираючись на реформу "Нова українська школа" та Національну цифрову стратегію, активізує публічно-приватні партнерства для модернізації STEM-лабораторій, створення захищених хмарних сервісів і впровадження курсів медіаграмотності, які мають на меті підвищити когнітивну стійкість молоді до інформаційних операцій противника. Паралельно запроваджується цільова програма "Освітній Shield 2030", що передбачає щорічне фінансування кіберзахисту навчальних закладів, сертифікацію систем відеоспостереження й підготовку офіцерів безпеки в педагогічній сфері; очікується, що за п'ять років частка захищених онлайн-курсів сягне 90 %, а частка закладів, оснащених резервними джерелами енергії, — 70 %. Саме така інтегрована модель "освіта + технології + безпека" дозволить Україні не лише мінімізувати прямі ризики для учасників освітнього процесу, а й сформувати інноваційний кластер, спроможний генерувати продукти подвійного призначення для внутрішнього й зовнішнього ринків [5]. У підсумку освіта перетворюється на мультиплікатор національної стійкості, що забезпечує синергію людського капіталу, технологічного розвитку та стратегічної автономії.

Джерела

1. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020 [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020
2. UNESCO. Education in emergencies: what you need to know [Електронний ресурс]. – URL: https://www.unesco.org/en/emergencies/education/need-know
3. Закон України "Про освіту" від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (із змін. станом на 01.06.2025) [Електронний ресурс]. URL: https://mon.gov.ua/npa/law-education
4. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2). *Official Journal of the European Union*. 27.12.2022 [Електронний ресурс]. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2557
5. Eurydice. Ukraine: Reform of General Secondary Education — the New Ukrainian School. 13 грудня 2024 р. [Електронний ресурс]. URL: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/news/ukraine-reform-general-secondary-education-new-ukrainian-school

TETIANA KOSTIUK

Doctor of Public Administration, Assoc. Prof.
Professor of the Department of Political and Social Sciences
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-5458-9127

POLITICAL, SOCIAL AND HUMANITARIAN DIMENSIONS OF WAR AND POST-WAR SUSTAINABILITY OF UKRAINE

The war of aggression of russia against Ukraine in 2014 led to an unprecedented humanitarian catastrophe which has deeply affected the social sphere of Ukrainian society for

more than 11 years having constantly been actualizing a wide range of problems that affect and will long affect the lives of millions of people.

The goal is to outline, analyze and synthesize the main social and humanitarian challenges (grouped according to a certain logic) of the ongoing war and the ways for political authorities to react for sustainability and progress.

1. Mass forced migration and internal displacement. Bombing and combats nearby, destroyed cities, villages, hospitals, schools, businesses, infrastructure, including critical ones resulted in the fact that millions of people lost sense of security, homes and sources of income, left their places of living, became internally displaced persons (IDPs) or refugees abroad after a full-scale invasion.

This problem is multidimensional, complex, almost critical, and has many consequences. Due to its extension in time and scale, it has an equally negative effect on host communities in Ukraine and abroad, in places of mass dislocation of Ukrainians, and led to the overloaded infrastructure, problems with housing, food, medical care and social adaptation for displaced persons. Despite better funding European countries also appeared to be unprepared for such a massive and prolonged migration, which has similar consequences as in Ukraine, and "forced internationalization" challenged education systems among other thigs.

However, it also has certain positive aspects: internal labour migration and relocation of middle and small businesses, large enterprises within Ukraine ensure the inflow of funds to the host territorial communities in the form of state subsidies, foreign investments, tax revenues, etc. The western regions of Ukraine have become large logistics hubs, centres of science and research development (a lot of universities have been relocated there, international scientific and practical conferences and events are also held there), rehabilitation areas for wounded and injured military and civilian victims of war. Positive external influence is measured on a value-ethical scale, and, in our opinion, the main thing concerns the attitude towards migrants in general and Ukrainians in particular: in Europe, the concept of "quality migration" has appeared, governments are in every way contributing to the assimilation of Ukrainians, offering shortened and simplified procedures for obtaining a residence permit and citizenship (for example, the Czech Republic, Germany, etc.)

The prospect of this problem is also multidimensional and complex. For post-war Ukraine, the number one problem will be depopulation and degradation. The brain drain is already forcing and will force authorities to outsource qualified labour force in some specific industries, and the migration of youth will make this problem common to all areas in the nearest future.

Among the positive aspects, we can single out the fact that, due to such features of Ukrainian character as strong spirit, resilience, courage, cohesion, hard work, diligence, pride, wisdom and intelligence, the identification of the Ukrainian nation has acquired a clearer attributive definition for others, and national self-identification has finally expressed with the pride for the modern stage of the nation's development, overcoming historical and cultural amnesia and an inferiority complex, the opportunity and desire to declare oneself not as at the dawn of independence through the simplified formula "Ukraine is not russia", but explicitly and in the mother tongue.

Modelling the best-case scenario for overcoming the negative consequences of the displacement of millions of Ukrainians previews a state policy able to facilitate their return to Ukraine, including the ways for social and economic reintegration through affordable housing, employment, access to education and medical care programs. Borrowed good practices and experience of living and working abroad should be applied at home during the (post-war) reconstruction of Ukraine to transform it into a hub of advanced technologies and practices, research, sustainable development. Ukraine strives for this, and the

governments of European countries are also aware, that's why there are state initiatives to financially encourage Ukrainians to return to their homeland (for example, in Switzerland) and the special governmental programs, for example, "Return of Experts" program initiated by the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (https://diaspora2030.de/en/partner-countries/ukraine).

2. Human losses. The war led to the death of a large number of combatants and civilian population, including children. Many people were also injured due to hostilities and shelling of peaceful cities, a large number of Ukrainians experienced the loss of loved ones, violence and destruction, which causes deep psychological trauma that requires long-term support and treatment. In the future, political bodies and authorities will face an extremely important task of achieving (if necessary - with the assistance of all possible international organizations) the return to Ukraine of all children and prisoners abducted by Russia!

3. Humanitarian crisis and access to basic services. The russian-Ukrainian war has slowed down the sustainable development of the world since 2014. It has made it difficult or impossible to achieve 14 of the 17 goals identified by the UN as vital for sustainable development, during 39 months of full-scale war, regularly limiting the access of the Ukrainian population to basic needs and services such as health care, education, water supply, electricity and food, especially in temporarily occupied or war-torn territories. The hit and destruction of the Nova Kakhovka Dam in June 2023 caused an environmental disaster, and the consequences will not be overcome for a while. A large territory of Ukraine is mined. The delivery of Ukrainian grain to third world countries was also long time impossible and it threatened famine in many African countries. All this together make the achievement of sustainable human development by 2030 doubtful, and therefore the task for the world community is to develop mechanisms to overcome such general helplessness before the unpredictability of one political actor through the reform of international institutions, strengthening the norms of international law and collective security.

4. Social tension and division. War greatly deepens existing social differences and creates new red lines in society, in addition to eternal disputes on regional, linguistic or political grounds. Ukrainians traditionally unite well against an external enemy, but they are divided within the nation. The war became a catalyst for clarifying and comparing the size of the contribution to victory, greater suffering, greater heroism, indomitability or vice versa, weakness, relocation, migration abroad, etc.

However, the war also led to a long-unprecedented unity of Ukrainian citizens, both in Ukraine and abroad, to help the front, IDPs, animals, those who remained in the front-line territories, donations, volunteering, etc.

Social tension is now not an exclusively negative phenomenon. It unites progressive Ukrainian educators, psychologists, sociologists, and administrators to search for strategies to prevent division in society, develop a culture of reconciliation, tolerance, acceptance of otherness, consolidation around the idea of restoring the country and through increased attention to a conscious national identity. In addition, numerous educational and scientific initiatives of Western governments, universities, educational organizations, and research foundations are already paying attention and, through grant programs, encouraging the study and development of strategies for reconciliation, resilience, and cohesion of post-conflict society.

5. Human rights violations. Armed aggression is accompanied by numerous human rights violations, including war crimes, violence, illegal detentions and restrictions on freedoms. This is another challenge that encourages new initiatives and the unification of public groups and centres to record numerous crimes committed by russians in Ukraine, the involvement of facilitators from among foreign colleagues to conduct investigations to-

gether with official bodies, journalistic coverage of the human rights situation in Ukraine and Crimea, the development of a program of joint actions, research and global participation to establish justice and bring to justice all those guilty of human rights violations in Ukraine since 2014.

The main post-war tasks for Ukraine include following:

- psychological rehabilitation and traumas therapy
- restoration of social infrastructure and services
- overcoming of poverty and unemployment
- solving the demographic crisis
- rehabilitation of veterans and their integration into society

Based on the outlined modern and post-war challenges for Ukraine, two main conclusions are obvious: in foreign policy the focus should be on preserving and strengthening the role of an influential actor in international relations and a parity participant in new security alliances and cooperation; in domestic policy the emphasis should be on the development of education and science, especially social and humanitarian sciences, because they carry knowledge about the national archetype, national identity, they are aimed at supporting national pride, recalling the history of the nation's development, especially a difficult history, so that "never again", give understanding of political regimes, ideologies, political technologies of influence on mass consciousness, political participation, threats of absenteeism, lack of critical thinking, political culture, etc.

І. Л. ДІДЮК

канд. юрид. наук, доц., доцент кафедри правознавства
Центральноукраїнський інститут "ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Кропивницький
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0594-4946

Н. Д. ПРИСЯЧ

викладач вищої категорії, Кропивницький фаховий коледж харчування та торгівлі, м. Кропивницький

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ МІГРАЦІЇ ТА ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

Людський капітал, що охоплює знання, навички, здоров'я та соціальну згуртованість населення, є фундаментальною основою національної безпеки будь-якої держави. В умовах глобалізації, збройних конфліктів та економічних трансформацій, Україна зіткнулася з серйозними викликами, пов'язаними з міграційними процесами та глибокою демографічною кризою. Ці фактори чинять значний тиск на економічну стабільність, соціальну сферу, обороноздатність та загальну стійкість держави. Втрата кваліфікованої робочої сили, старіння населення, внутрішнє переміщення значних мас людей та зовнішня трудова міграція не лише зменшують кількісні показники людського капіталу, але й змінюють його якісну структуру, створюючи нові загрози для національної безпеки.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю всебічного аналізу впливу міграції та демографічної кризи на різні аспекти національної безпеки України та розробки ефективних стратегій для мінімізації негативних наслідків та зміцнення людського капіталу як ключового ресурсу для сталого розвитку та забезпечення національних інтересів.

Людський капітал є не лише економічною категорією, що визначає продуктивність праці та інноваційний потенціал, але й фундаментальним елементом національної безпеки. Здоров'я нації, рівень освіти, професійні навички, соціальна згуртованість, громадянська відповідальність та патріотизм формують основу для економічного розвитку, соціальної стабільності, ефективного державного управління та обороноздатності країни [1, *17*].

Високий рівень людського капіталу виконує фундаментальну роль у забезпеченні багатовимірної безпеки держави, зокрема:

Економічна безпека. Наявність кваліфікованої робочої сили виступає каталізатором підвищення продуктивності праці, стимулює розвиток інноваційних і високотехнологічних галузей, сприяє залученню інвестицій та забезпечує зростання конкурентоспроможності національної економіки у глобальному просторі.

Соціальна безпека. Здорове, освічене населення формує основу стабільного суспільства. Це сприяє зменшенню рівня злочинності, вдосконаленню системи соціального захисту, а також забезпеченню принципів соціальної справедливості.

Оборонна безпека. Фізично розвинені, інтелектуально підготовлені громадяни з високим почуттям патріотизму та усвідомленою готовністю захищати власну державу є наріжним каменем боєздатних збройних сил та ефективної системи національної оборони.

Інформаційна безпека. Ключовими елементами опору дезінформації та пропаганді стають розвиток критичного мислення, медіаграмотність і високий рівень освіти громадян. Ці чинники відіграють визначальну роль у захисті національного інформаційного простору.

Політична безпека. Активна громадянська позиція, поширення політичної культури та довіра до державних інституцій забезпечують стабільність політичної системи та підвищують ефективність державного управління [1, *108*].

Таким чином, кількісні та якісні характеристики людського капіталу є визначальними для здатності держави протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам, забезпечувати сталий розвиток суспільства та захищати національні інтереси в умовах мінливого глобального середовища.

Міграційні процеси, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, формують суттєві виклики для збереження та ефективного розвитку людського капіталу в Україні, що, в свою чергу, прямо впливає на забезпечення національної безпеки [2, *107*].

Щодо зовнішньої трудової міграції, відтік висококваліфікованих фахівців, зокрема науковців, спеціалістів у галузі інформаційних технологій, медичних працівників та інженерів, спричиняє значні втрати людського капіталу. Це послаблює інноваційний потенціал країни, гальмує динаміку економічного прогресу і створює дисбаланс у науково-технічному та освітньому просторі. Такий розвиток подій становить довгострокову загрозу для стійкості національної безпеки.

У контексті внутрішнього переміщення осіб, збройний конфлікт на сході України та повномасштабна агресія спричинили масштабне переміщення населення, що охопило мільйони людей. Це явище створює серйозний тиск на соціальну інфраструктуру, ринок праці та суспільну згуртованість. Водночас існують ризики втрати про-

фесійної кваліфікації або її деградації серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що ускладнює їхню інтеграцію в економічну діяльність [3, *241*].

Неконтрольовані міграційні потоки нерідко супроводжуються нелегальною міграцією й торгівлею людьми. Такі явища підвищують ризики криміналізації суспільства, розширення тіньової економіки й послаблення державного контролю за кордонами, що створює додаткові загрози для безпеки країни.

Значний вплив мають і зміни в етнокультурній структурі суспільства. Міграційні процеси здатні трансформувати культурно-етнічний баланс, а за умов відсутності дієвої інтеграційної політики можуть спричинити соціальні напруження та конфлікти. Це негативно впливає на соціальну згуртованість, яка є ключовим компонентом національної безпеки.

Демографічна криза, що посилюється через міграцію, також становить серйозну загрозу. Відтік молодого та працездатного населення загострює проблеми старіння демографічної структури, зниження рівня народжуваності та зменшення трудового потенціалу країни. Усе це підриває не лише економічні основи держави, але й її обороноздатність.

Демографічна криза в Україні, що проявляється у низькому рівні народжуваності, високому показнику смертності та значних масштабах еміграції, спричиняє стрімке скорочення чисельності та прогресуюче старіння населення. Ці демографічні явища формують широкий спектр викликів, що мають вагомі наслідки для забезпечення національної безпеки.

По-перше, зменшення трудових ресурсів, зумовлене спадом чисельності працездатного населення, викликає дефіцит кваліфікованої робочої сили. Це, своєю чергою, призводить до зниження продуктивності праці, уповільнення темпів економічного розвитку та посилення навантаження на пенсійну систему, що ставить під загрозу економічну безпеку країни.

По-друге, прогресуюче старіння населення змушує державу збільшувати видатки на охорону здоров'я та соціальне забезпечення для літніх громадян. Такий перерозподіл ресурсів створює додатковий тиск на бюджетну сферу і може підірвати соціальну стабільність.

По-третє, демографічна криза безпосередньо впливає на обороноздатність країни. Помітне скорочення чисельності молоді призовного віку обмежує можливості комплектування Збройних Сил України, що ставить під загрозу захист держави у теперішніх безпекових умовах [4, *41*].

Додатково, старіння населення спричиняє негативні наслідки для інтелектуального потенціалу країни. Низький рівень залученості молоді до наукової діяльності та старіння кадрового складу науковців ставлять під сумнів здатність держави зберігати та розвивати інноваційний потенціал.

Окрім того, демографічні дисбаланси посилюють ризики міжгенераційних конфліктів і можуть сприяти зменшенню соціальної згуртованості, яка є визначальним чинником для національної стійкості.

Варто зазначити, що воєнні дії та супутні міграційні процеси значно поглибили демографічну кризу в Україні. Це створює екзистенційні загрози для сталого розвитку суспільства та майбутнього української нації.

Для мінімізації негативних наслідків міграції та демографічної кризи та зміцнення людського капіталу як фактора національної безпеки, Україні необхідно реалізувати комплекс стратегічних заходів, а саме: стимулювання народжуваності та підтримка сімей з дітьми; забезпечення якісної освіти та охорони здоров'я; створення привабливих умов для повернення мігрантів та залучення іноземних фахівців; під-

тримка внутрішньо переміщених осіб; проведення активної інформаційної політики; реформування пенсійної системи та системи соціального захисту; розвиток територіальної оборони та військово-патріотичного виховання; реалізація цих стратегій вимагає скоординованих зусиль держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів [5, *145*].

Людський капітал є визначальним фактором національної безпеки України. Міграційні процеси та глибока демографічна криза створюють серйозні виклики для кількісного та якісного стану людського капіталу, загрожуючи економічній, соціальній та оборонній спроможності держави. Для подолання цих викликів та зміцнення національної безпеки необхідно реалізувати комплекс стратегічних заходів, спрямованих на стимулювання народжуваності, підтримку освіти та охорони здоров'я, створення сприятливих умов для повернення мігрантів та інтеграції ВПО, а також на формування національної єдності та патріотизму. Інвестиції в людський капітал є запорукою сталого розвитку, національної стійкості та безпечного майбутнього України.

Джерела

1. *Сопільник Р. Л.* Міграційне право України: навч. посіб. / Р. Л. Сопільник, М. В. Ковалів, С. С. Єсімов та ін. Львів: СПОЛОМ, 2023. 260 с.
2. *Чуєнко В. І.* Правове регулювання статусу біженців в Європейському Союзі: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Харків: Право. 2023. – 284 с.
3. Права внутрішньо переміщених осіб: навч. посіб. / С. Б. Булеца, О. І. Котляр, Я. В. Лазур та ін.; за заг. ред.: д-ра юрид. наук, проф. О. Я. Рогача; д-ра юрид. наук, проф. М. В. Савчина. Ужгород: РІК-У, 2019. 436 с.
4. *Соловйова, О П.* (2025). Демографічний зсув та соціальна політика: виклики та стратегії. Львів: Новий Світ, 2025. 290 с.
5. *Мельник С. В.* Соціальна консолідація в умовах демографічної турбулентності: міжгенераційні аспекти. Харків: Фоліо, 2025. 400 с.

О. В. КАЛІНІЧЕНКО

канд. екон. наук, доц.,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0003-2688-859X

ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В процесі інтеграції національної економіки України в систему світогосподарських зв'язків виникають суперечності між необхідністю, з одного боку, інтегруватися в світову економіку, а з іншого — забезпечити гармонійний розвиток національної економіки, захист національних економічних інтересів, внутрішнього ринку та вітчизняного виробника [3, с. 3].

Економічна безпека — це стан національної економіки, за якого забезпечується її незалежність, автономність, стабільність та захищеність від зовнішніх і внутрішніх загроз, що дозволяє підтримувати сталий розвиток та ефективне функціонування в

умовах постійно змінного середовища. Цей стан досягається завдяки наявному економічному потенціалу держави, здатності протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам та адаптуватися до нових викликів.

Об'єктами економічної безпеки є держава, окремі територіальні формування, громадяни, підприємства, організації, установи, підприємці, а також основні елементи економічної безпеки. Суб'єктами економічної безпеки є центральні та місцеві органи виконавчої влади, а також підприємства державної форми власності. Держава є не лише об'єктом, а й основним суб'єктом економічної безпеки [1, с. 29].

Складовими економічної безпеки є [2; 4, с. 4]:

- внутрішня економічна безпека (демографічна безпека; продовольча безпека; сировинно-ресурсна безпека; інноваційно-технологічна безпека; фінансова безпека; інвестиційна безпека; енергетична безпека; екологічна безпека; інформаційна безпека; військова безпека);
- зовнішньоекономічна безпека (експортна безпека; імпортна безпека; безпека у сфері міжнародного руху капіталу; безпека у процесі міжнародної трудової міграції).

Економічна модель України формується з урахуванням політичних, культурних та економічних особливостей її історичного розвитку.

Економічна безпека України визначається як стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі та характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання [2].

Основою економічної безпеки України є забезпечення політичної та економічної незалежності, збереження суверенітету та територіальної цілісності, а також підтримка високого рівня життя населення.

Загрози економічній безпеці України — це явища, процеси та чинники, які негативно впливають на стан національної економіки, перешкоджають реалізації національних інтересів, послаблюють суверенітет, призводять до втрат територій, населення та завдають збитків фізичним і юридичним особам [1, с. 26].

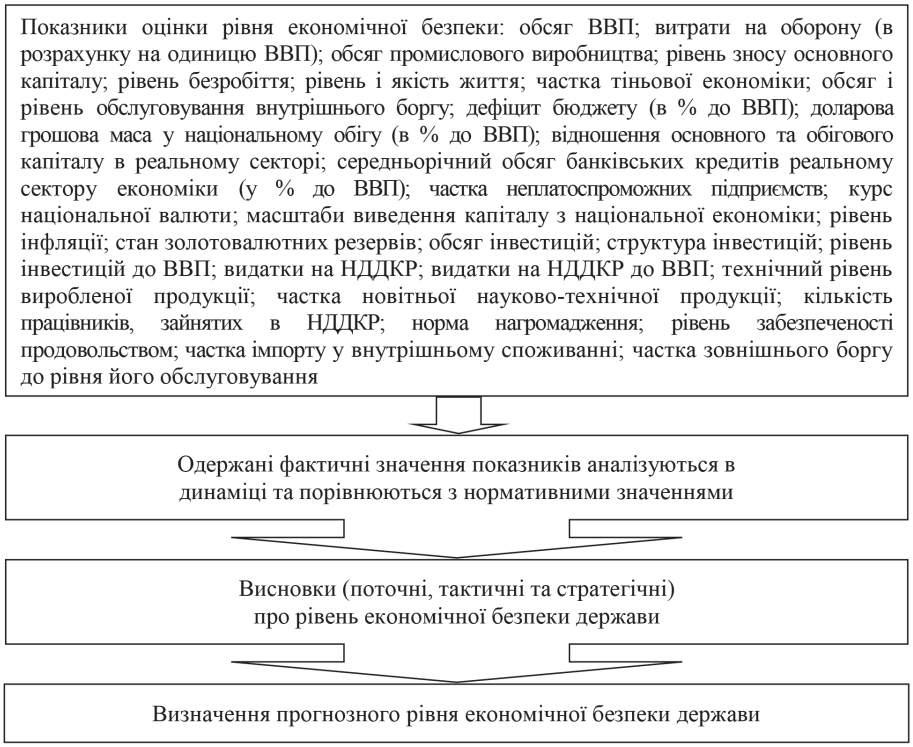
Зовнішні загрози економічній безпеці зумовлені протистоянням різних національних економічних інтересів (держави, суспільства, особистості), основою яких є збереження та посилення суверенітету, реалізація соціально-політичного і культурного потенціалу, а також прогресивний розвиток національної економіки [1, с. 26].

Внутрішні загрози економічній безпеці зумовлені об'єктивними процесами, які відбуваються в галузях національної економіки, а також діяльністю різноманітних соціальних суб'єктів, які мають власні інтереси — як політичні, так і економічні [1, с. 26].

Зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці необхідно розглядати у взаємозв'язку, що дає змогу розробляти ефективні заходи для їх усунення та запобігти виникненню нових загроз. Держава має безпосередній вплив на внутрішні загрози економічній безпеці, тоді як її можливості щодо впливу на зовнішні загрози є обмеженими [1, с. 26].

Рівень економічної безпеки держави є комплексним показником, який охоплює кілька ключових аспектів: стан національної економіки, розвиток науково-технічного прогресу, здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, а також зовнішньоекономічну діяльність.

Оцінка рівня економічної безпеки України включає аналіз поточного стану національної економіки та проведення ретроспективного аналізу показників для прогнозування її розвитку в майбутньому (див. рис.).



Оцінка рівня економічної безпеки України
Джерело: розроблено автором.

Показники оцінки рівня економічної безпеки України дають змогу визначити загальний економічний потенціал національної економіки, її здатність до самостійного розвитку, а також рівень економічного забезпечення обороноздатності держави.

Під час оцінки рівня економічної безпеки використовуються загальноприйняті у світовій практиці нормативні значення, а також показники держав зі схожими темпами розвитку національної економіки.

Для оцінки рівня економічної безпеки України необхідно аналізувати фактичні значення показників національної економіки в динаміці та порівнювати їх із нормативними значеннями. Величина відхилень від установлених нормативів свідчить про рівень небезпеки економічних процесів і слугує основою для прогнозування подальшого стану економічної безпеки держави. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний рівень економічної безпеки, а й забезпечити основу для розробки заходів щодо стабілізації та зміцнення національної економіки у майбутньому.

Таким чином, економічна безпека визначається як досягнення такого стану національної економіки, в якому забезпечуються сталий економічний розвиток, ефективне використання наявних ресурсів та захист економічних інтересів як на міжнародному, так і на внутрішньому рівнях.

Рівень економічної безпеки держави визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх політичних й соціально-економічних чинників, які мають динамічний характер та можуть суттєво змінюватися під впливом глобальних і національних процесів.

Джерела

1. *Калініченко О. В.* Зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці України. *Інтелект XXI*. 2024. № 2. С. 25–35. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_2/6.pdf.
2. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Затверджено Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text.
3. *Чесноков А. В.* Зовнішньоекономічна безпека держави в умовах європейської інтеграції України : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.05.01; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2006. 19 с.
4. *Kalinichenko O. V., Lesyuk V. S.* Assessment of the Financial Security Level of Ukraine. *Science and Innovation*. 2021. Vol. 17. № 6. P. 3–12. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_2/6.pdf.

У. Р. КОПІЛЕВА-РОМАЩЕНКО
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
КПІ ім. Ігоря Сікорського, м. Київ

О. О. КОРОГОДОВА
канд. екон. наук, доцентка, доцентка кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського, м. Київ

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

Державна міграційна політика України — діяльність державних органів, яка спрямована на забезпечення національних інтересів, засад національної безпеки України, усталеного соціально-економічного і демографічного розвитку, задоволення потреб народного господарства країни у трудових ресурсах, раціональне розміщення населення по території країни, реалізацію освітнього і кваліфікаційного потенціалу мігрантів, забезпечення прав і свобод людини і громадянина [1].

Міграційна політика України регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких:

- Закон України "Про імміграцію" визначає умови та порядок імміграції в Україну іноземців та осіб без громадянства [2].
- Закон України "Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства" встановлює порядок в'їзду, виїзду, перебування та видворення іноземців з України [3].
- Закон України "Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту" визначає порядок регулювання суспільних відносин у сфері визнання особи біженцем, особою, яка потребує додаткового або тимчасового захисту [4], тощо.

Крім того, Україна є учасницею міжнародних договорів, таких як Конвенція ООН про статус біженців 1951 року та Протокол до неї 1967 року, що зобов'язують державу дотримуватися міжнародних стандартів у сфері міграції.

Трудова міграція є значущим чинником для економіки України. За даними Світового банку, у 2020 році обсяг грошових переказів в Україну склав понад $15 млрд, що становить близько 10 % ВВП країни. Ці кошти сприяють підвищенню добробуту домогосподарств, стимулюють споживання та інвестиції. Однак, масовий виїзд працездатного населення, особливо молоді та висококваліфікованих фахівців, призводить до дефіциту робочої сили в окремих секторах економіки, зокрема в охороні здоров'я, освіті та будівництві. Це ускладнює розвиток внутрішнього ринку праці та може стримувати економічне зростання.

Міграційна політика повинна враховувати необхідність залучення іноземних інвестицій та розвитку людського капіталу. Створення сприятливих умов для повернення трудових мігрантів та використання їхнього досвіду і капіталу можуть стати важливим чинником економічного розвитку [5; 6].

Україна стикається з демографічною кризою, зумовленою низьким рівнем народжуваності, високою смертністю та значними обсягами еміграції. За даними Державної служби статистики України, у 2020 році чисельність населення скоротилася на понад 250 тис. осіб. Міграційна політика повинна сприяти збереженню демографічного балансу та підтримці працездатного населення [7].

За даними ООН, на кінець вересня 2024 року тимчасовий захист у європейських країнах мали понад 6 млн українців. Ще майже 600 тисяч українців отримали захист поза Європою. Проте з травня 2024 р., коли почалися перші відключення електрики через російські обстріли та запрацював новий закон про мобілізацію, кількість виїздів стала відчутно зростати, а в'їздів — скорочуватися. Так, у травні виїхало майже на 150 тис. людей більше, ніж в'їхали. А у червні — вже майже на 200 тисяч. У липні та серпні 2024 кількість тих, хто виїхав, перевищила 1,7 млн людей. Це найвищий показник з березня 2022 року, коли за один місяць з України виїхали понад два мільйони людей. Водночас у ці два літні місяці в Україну поверталися також понад 1,7 млн осіб. І їх було навіть трохи більше, ніж тих, хто виїхав. Частково це можна пояснити сезоном відпусток і тим, що українці активніше подорожували, ніж у попередній час [8].

Отже, державна міграційна політика України є важливим інструментом забезпечення національної безпеки, соціально-економічного розвитку та демографічної стабільності. Вона ґрунтується як на внутрішньому законодавстві, так і на міжнародних зобов'язаннях, адаптуючись до нових викликів, зокрема повномасштабної війни, демографічної кризи та масової трудової міграції.

Сучасні міграційні процеси суттєво впливають на економіку країни: з одного боку, грошові перекази трудових мігрантів підтримують споживання та добробут домогосподарств, з іншого — еміграція кваліфікованої робочої сили загострює проблему кадрового дефіциту. Водночас, необхідно враховувати потенціал трудових мігрантів, що повертаються, а також іноземців, які іммігрують до України, зокрема у контексті розвитку людського капіталу. Ефективна міграційна політика має сприяти не лише регулюванню потоків мігрантів, але й інтеграції, захисту прав людини, збереженню трудового потенціалу країни та стимулюванню інвестицій. У зв'язку з цим важливо послідовно оновлювати нормативну базу, адаптувати її до актуальних обставин, а також забезпечувати міжвідомчу та міжнародну координацію задля сталого розвитку України в умовах глобальних міграційних змін.

Джерела

1. Про основні засади державної міграційної політики України (Друге читання) [Електронний ресурс]. *Верховна Рада України. Офіційний веб-портал.* Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/pt/reports.leftcol?ptid=3670

2. Про імміграцію : Закон України від 07.06.2001 № 2491-III (станом на 6 лют. 2025 р.) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14#Text
3. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства : Закон України від 22.09.2011 № 3773-VI (станом на 6 лют. 2025 р.) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text
4. Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту : Закон України від 08.07.2011 № 3671-VI (станом на 3 серп. 2023 р.) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3671-17#Text
5. *Корогодова О. О., Бабанина О. С.* Оцінка впливу міжнародної міграції на розвиток економіки України. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 47–53.
6. *Marchenko V., Milović N., Hrechko A., Korohodova O., Dergaliuk B., Elrabay'a D.* Impact of Migration Processes on Changes in the Volume and Redistribution of Municipal Waste in European Countries // IEEE 3rd International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC). 2022. P. 15–21. DOI: 10.1109/SAIC57818.2022.9922917
7. Як змінилася міграція з України та якими будуть наслідки – BBC News Україна [Електронний ресурс]. *BBC News Україна*. Режим доступу: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo
8. Уряд вніс зміни до Стратегії державної міграційної політики до 2025 року [Електронний ресурс]. *Укрінформ*. Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3815815-urad-vnis-zmini-do-strategii-derzavnoi-migracijnoi-politiki-do-2025-roku.html

Ю. В. СЕРВЕЦЬКА

викладач Гостівського фінансово-економічного правового коледжу МАУП

СУТНІСТЬ СВІДОМІОСТІ І САМОСВІДОМОСТІ ЯК ФІЛОСОФСЬКОЇ КАТЕГОРІЇ

Проблема свідомості та самосвідомості є однією з центральних у філософській традиції, оскільки вона стосується самої сутності людського буття, здатності до мислення, саморефлексії й морального вибору.

Поняття свідомості і самосвідомості як ключових філософських категорій, що мають вирішальне значення для розуміння природи людини, її пізнавальної діяльності та моральної саморефлексії. Проаналізовано основні підходи до трактування свідомості у філософії — ідеалізм, матеріалізм та дуалізм — з акцентом на їх онтологічні та гносеологічні аспекти. Особливу увагу приділено самосвідомості як вищій формі духовного розвитку індивіда, здатного до самоаналізу, самопізнання та усвідомлення власної ідентичності.

У тезах підкреслюється взаємозв'язок між свідомістю і соціальними чинниками — мовою, культурою, міжособистісною комунікацією — що зумовлюють процес формування свідомої особистості. Автор також звертається до сучасних наукових підходів у вивченні свідомості, таких як когнітивна наука та нейрофілософія, розширюючи класичне філософське бачення цього явища.

Свідомість як філософська категорія. У філософії свідомість трактується через три основні підходи:

Ідеалізм: Платон стверджував, що душа, маючи свідомість, здатна пізнавати істини ідеального світу (Платон. Держава, Кн. VII) [1]. Гегель у Феноменології духу розглядає свідомість як момент саморозвитку абсолютного духу через діалектику визнання [2].

Матеріалізм: Карл Маркс і Фрідріх Енгельс у Німецькій ідеології наголошували, що "не свідомість визначає життя, а життя — свідомість" [3].

Дуалізм: Рене Декарт у Роздумах про першу філософію розділяє тіло і свідомість, називаючи її незалежною мислячою субстанцією (res cogitans) [4].

Самосвідомість — вища форма свідомості, яка передбачає здатність суб'єкта бути об'єктом власного пізнання, що забезпечує внутрішню рефлексію, моральну автономію й усвідомлення ідентичності [5].

Феноменологія і аналітична філософія про самосвідомість. Е. Гуссерль стверджував, що свідомість завжди інтенціональна, тобто спрямована на об'єкт, і не існує "в собі" [6].

Ж.-П. Сартр у Бутті і ніщо писав, що свідомість завжди усвідомлює себе, навіть у нерефлексивному акті сприйняття [7].

Теорії вищого порядку (Розенталь, Дженнаро) пояснюють свідомість як знання про свій ментальний стан [8].

За новими нейрофізіологічними даними, свідомість пов'язана переважно із задніми сенсорними зонами мозку, а не лише з префронтальною корою [9].

Вчені аналізують можливість штучної свідомості, зокрема у межах нейроморфного проєктування, як-от у працях Девіда Чалмерса [10].

Формування свідомості тісно пов'язане із соціальними чинниками — мовою, культурою, взаємодією, що визначають межі індивідуального досвіду [11].

Свідомість і самосвідомість виступають фундаментальними філософськими категоріями, без осмислення яких неможливе цілісне розуміння природи людини, її духовного становлення, соціального буття й інтелектуального потенціалу. Упродовж історії філософської думки ці поняття зазнали багатьох інтерпретацій, що зумовлюється складністю і багатовимірністю їхньої сутності.

Філософський аналіз свідомості демонструє існування кількох основних парадигм:

Ідеалістична концепція трактує свідомість як первинну, духовну реальність (Платон, Гегель), пов'язану з буттям Абсолюту або сфери ідей.

Матеріалістичний підхід (Маркс, Енгельс) підкреслює вторинність свідомості, її зумовленість соціально-економічними умовами буття.

Дуалістична модель (Декарт) визнає незалежне існування мислячої субстанції, що не тотожна матеріальному тілу.

Водночас, сучасна філософія акцентує на інтегративному підході, що об'єднує елементи онтології, гносеології, феноменології та етики. Особливе місце займає самосвідомість — як здатність суб'єкта до рефлексії, усвідомлення себе як окремої, неповторної істоти, що володіє внутрішньою автономією і здатністю до морального вибору.

У феноменологічному підході (Гуссерль) свідомість розглядається як інтенціональне спрямування на об'єкт, а у працях Сартра — як постійна відкритість і самопрозорість буття. Теорії вищого порядку, представлені Розенталем та Дженнаро, спрямовані на пояснення того, як свідомість "знає про саму себе", що особливо важливо для сучасного когнітивного аналізу мислення.

Сучасні міждисциплінарні дослідження (когнітивна наука, нейрофілософія, техноетика) розширюють горизонти класичного філософського аналізу свідомості, зокрема:

- нейронаука фіксує участь конкретних ділянок мозку в утворенні усвідомленого досвіду;
- когнітивна психологія досліджує зв'язок між ментальними станами та поведінкою;
- технологічні дослідження піднімають питання про можливість створення штучної свідомості, що вимагає нових етичних рамок для її осмислення.

Соціальна обумовленість свідомості та самосвідомості — ще один важливий аспект, що засвідчує роль мови, культури, комунікації та суспільного середовища у формуванні особистості. Ці чинники не тільки структурно оформлюють свідомість, а й надають їй змісту, формують ціннісні орієнтири та світоглядну позицію.

Таким чином, свідомість і самосвідомість:

- мають як онтологічну (буттєву), так і гносеологічну (пізнавальну), етичну й соціальну природу;
- є не лише продуктами еволюції мислення, а й критично важливими механізмами людського розвитку в контексті сучасної цифрової цивілізації;
- вимагають нового філософського переосмислення у світлі інтенсивних технологічних та культурних змін XXI століття.

Особливу актуальність набуває ідея самосвідомості як основи людської гідності, що забезпечує автономію суб'єкта у світі надмірної зовнішньої інформації, маніпуляцій та штучного інтелекту. У цьому контексті філософське осмислення свідомості стає не лише теоретичним завданням, а й практичним викликом для збереження людяності, свободи волі й духовної цілісності людини.

Джерела

1. Платон. Держава. Кн. VII. https://iep.utm.edu/plato
2. *Hegel G. W. F.* Phenomenology of Spirit. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Phenomenology_of_Spirit
3. *Маркс К., Енгельс Ф.* Німецька ідеологія. https://www.marxists.org
4. *Декарт Р.* Meditations on First Philosophy. https://www.britannica.com
5. *Захаві Д.* Subjectivity and Selfhood: Investigating the First-Person Perspective
6. *Husserl E.* Ideas Pertaining to a Pure Phenomenology. https://plato.stanford.edu
7. *Sartre J.-P.* Being and Nothingness. https://iep.utm.edu/sartre/
8. *Rosenthal D. M.* Higher-Order Theories of Consciousness. https://plato.stanford.edu/entries/consciousness-higher/.
9. Нейронаука про свідомість: роль задньої сенсорної кори мозку Стаття в журналі Frontiers in Cellular Neuroscience:
10. Consciousness: New Concepts and Neural Networks.
11. Девід Чалмерс про штучну свідомість Відеоінтерв'ю на YouTube: Artificial Consciousness — David Chalmers.

С. О. ГОРНОСТАЄВ
магістрант Інституту безпеки ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ, Україна

ПОЛІТИКА ТА СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Широка екологізація державної й корпоративної політики остаточно трансформувала категорію "екологічна безпека" з вузької галузі природоохоронного права у комплексний атрибут стратегічної стійкості, де зливаються воєдино питання обороноздатності, продовольчої, енергетичної та соціальної стабільності. У світлі підсумкових висновків IPCC AR6 [1], які констатують наближення глобальної температурної позначки +1,5 °C уже в найближчі роки, а також накопичення кліматично-індукованих ризиків для критичної інфраструктури, формування політики екологічної безпеки розглядається як обов'язкова базова умова життєздатності будь-якої національної економіки.

В українській юрисдикції фундамент задає "Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року", затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів № 1363-р, що визначає пріоритети декарбонізації, адаптивного land-use-управління та безпекових вимірів охорони довкілля [2]. Документ зобов'язує інтегрувати оцінку екологічних ризиків у Стратегію нацбезпеки й секторні програми відбудови, а також передбачає створення міжвідомчої системи моніторингу антропогенних загроз, синхронізованої з європейською системою Copernicus.

На наддержавному рівні нормативним документом виступає European Green Deal та пакет "Fit for 55", які фіксують мету скоротити викиди щонайменше на 55 % до 2030 року [3], водночас зберігаючи конкурентоспроможність і соціальну справедливість переходу. Операційні оцінки Єврокомісії за травень 2025 року демонструють, що поточний коридор політик уже забезпечує 54-відсоткове зменшення, що підтверджує реалістичність амбіцій навіть за умов енергетичної турбулентності та політичного опору окремих секторів. Новим етапом глобального кліматичного врядування стала домовленість COP29 про трипліковане збільшення кліматичних фінансових потоків у країни, що розвиваються, а також прорив на ринках вуглецевих механізмів, котрі кілька попередніх конференцій блокували через процедурні розбіжності [4]. Для України, яка акумулює близько 30 % світового покладу чорноземів і одночасно переживає воєнні руйнування інфраструктури, такі механізми відкривають можливість створити "зелений коридор" відбудовного фінансування і знизити ризики "коричневої залежності" від старих технологій.

Сучасний стратегічний горизонт екологічної безпеки дедалі частіше описується терміном integrated risk governance, що передбачає конвергенцію секторів енергетики, продовольства, водних ресурсів і збройного захисту. В умовах воєнного конфлікту Україна вже застосовує такі підходи, створюючи єдині ситуаційні центри, де дані про радіаційний фон, стан гідроспоруд і логістичні ризики об'єднано в цифрові дашборди для координації між ДСНС, Генштабом та Міндовкілля. Універсальність платформи дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси між цивільним та військовим сегментами, мінімізуючи як екологічні, так і безпекові втрати на форс-мажорних ділянках фронту.

Фінансова архітектура зеленої трансформації вимагає диверсифікації інструментарію: від "зелених" облігацій і фондів Just Transition до кліматичних деривативів і

механізмів results-based finance. У практичній площині такі механізми вже апробовано у проєктах відновлюваної енергетики Одещини, де виручка від зелених бондів спрямована на модернізацію систем протиповітряного захисту об'єктів критичної інфраструктури, закриваючи одночасно кліматичні та воєнні ризики.

Конструктивна синергія екологічної та національної безпеки моделює нову політико-правову парадигму, у рамках якої екологічні критерії виступають раннім індикатором стратегічної вразливості. Адаптивна стратегія передбачає, що будь-яке планування оборонних закупівель, просторового розвитку чи енергетичного балансу повинно містити безпекову "екологічну експертизу" з твердо встановленими тригерами ескалації ризику. Відповідно переходить на розширену відповідальність суб'єктів господарювання, де ретроспективні санкції поступаються місцем попереджувальним угодам про кліматичні компенсатори та технічну модернізацію.

Формат сучасних міжнародних домовленостей дедалі частіше передбачає асиметричну відповідальність: країни-донори публічно декларують збільшення внесків, а реципієнти політично фіксують обов'язок імплементувати прозорий моніторинг. У цьому контексті Україна може використати інструменти Article 6 Паризької угоди, генеруючи високоякісні "воєнні кліматичні кредити" за рахунок проєктів з утилізації військових уламків і відновлення деградованих територій. З огляду на зростаючу турбулентність глобального кліматичного режиму, політика екологічної безпеки вимагає переходу від лінійного "управління наслідками" до передиктивного стратегічного планування, де екосистемні сервіси розглядаються як активи з матеріальною вартістю, а їхня деградація включається до бюджетного аналізу ризиків та державного боргового менеджменту.

Підсумовуючи, тезисна логіка розвитку екологічної безпеки базується на трьох ключових імперативах: необхідності інтеграції кліматичних ризик-метрик у всі сектори публічної політики, імплементації інноваційних фінансових механізмів, що узгоджують декарбонізацію з воєнно-економічними реаліями, та формуванні мультиакторальних інституційних мереж, здатних до оперативного управління інтегрованими загрозами. Український досвід відбудови у воєнному середовищі потенційно формує новий глобальний бенчмарк стійкості, який може бути масштабований у регіони, де перетинаються кліматичні, безпекові та гуманітарні конфлікти.

Джерела

1. IPCC. AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023. *Interlaken*, 2023. 34 с. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/
2. Розпорядження № 1363-р "Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року". Кабінет Міністрів України. Київ, 2021. 15 с. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1363-2021-%D1%80
3. European Commission. The European Green Deal. *Delivering the European Green Deal.* Брюссель, 2019–2024. 48 с. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
4. COP29 Outcome Document on Climate Finance and Carbon Markets. UNFCCC. Баку, 2024. 22 с. URL: https://unfccc.int/news/cop29-un-climate-conference-agrees-to-triple-finance-to-developing-countries-protecting-lives-and

А. О. МАЛАХОВ
магістрант Інституту безпеки ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ, Україна

РОЛЬ ТА МІСЦЕ ПРОГНОЗУВАННЯ РИЗИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В умовах сучасної геополітичної турбулентності та безпрецедентних викликів, що постали перед Україною, забезпечення національної безпеки перетворилося на комплексне завдання, яке виходить далеко за межі традиційного військового захисту суверенітету. Гібридний характер загроз, що поєднують військову агресію з інформаційними атаками, кібернетичними диверсіями, економічним тиском та соціально-політичною дестабілізацією, вимагає від держави переходу від стратегії реагування на кризи до проактивної політики запобігання їм. У цьому контексті ключову, системоутворюючу роль відіграє прогнозування ризиків — систематичний процес ідентифікації, аналізу та оцінки потенційних загроз і вразливостей. Ефективне прогнозування дозволяє не лише передбачити можливі сценарії розвитку подій, але й розробити превентивні заходи, адаптувати державні інституції та раціонально розподілити обмежені ресурси для нейтралізації небезпек ще до того, як вони досягнуть критичного рівня. Таким чином, прогнозування ризиків стає фундаментом для розробки стійкої та довгострокової стратегії національної безпеки, що є життєво важливим для виживання та сталого розвитку української держави.

Місце прогнозування у загальній архітектурі національної безпеки визначається його функцією як початкового етапу в циклі управління ризиками. Цей процес не є одноразовою дією, а постійною аналітичною діяльністю, що інтегрована в процес прийняття стратегічних рішень. Діяльність у цій сфері спирається на методологічний апарат, що включає як якісні, так і кількісні методи. До якісних належать метод Дельфі, побудова сценаріїв, мозковий штурм та експертні панелі, які дозволяють структурувати думки фахівців щодо майбутніх загроз, особливо в умовах високої невизначеності [1]. Кількісні методи, такі як статистичне моделювання, аналіз часових рядів та екстраполяція трендів, застосовуються для аналізу великих масивів даних та виявлення закономірностей, що можуть вказувати на зростання певних ризиків, наприклад, в економічній чи демографічній сферах [2]. Важливим елементом є сценарне планування, яке не намагається передбачити єдине майбутнє, а розробляє декілька вірогідних та обґрунтованих сценаріїв ("оптимістичний", "песимістичний", "реалістичний"), що дозволяє підготувати гнучкі плани дій для кожного з них [3]. Комплексне застосування цих методів забезпечує всебічний аналіз середовища безпеки та створює інформаційну основу для подальших етапів — розробки стратегій реагування та їх імплементації.

Інтеграція результатів прогнозування в процес вироблення державної політики є вирішальним фактором його ефективності. Отримані прогнози, аналітичні довідки та оцінки ризиків мають ставати невід'ємною частиною роботи ключових державних інституцій, передусім Апарату Ради національної безпеки і оборони України, розвідувальних органів, Міністерства оборони, Міністерства закордонних справ та інших відомств сектору безпеки і оборони. Саме РНБОУ відіграє центральну роль у координації суб'єктів сектору безпеки, а її рішення, що вводяться в дію указами

Президента України, є обов'язковими до виконання [4]. Відтак, якість цих рішень безпосередньо залежить від якості аналітичної та прогнозної інформації, що лягає в їх основу. Прогнозні оцінки дозволяють обґрунтовано формувати пріоритети у Стратегії національної безпеки, визначати напрямки розвитку Збройних Сил України, планувати бюджетні видатки на оборону та безпеку, а також розробляти превентивні дипломатичні та інформаційні заходи [5]. Без чіткого розуміння ймовірних майбутніх загроз будь-яке стратегічне планування перетворюється на формальність, а державна політика втрачає свою проактивну спрямованість.

Водночас, на шляху до створення дієвої системи прогнозування ризиків в Україні існує низка суттєвих викликів. По-перше, це проблема міжвідомчої координації та обміну інформацією. Часто різні державні структури володіють фрагментарними даними, проте їх узагальнення та спільний аналіз ускладнені через бюрократичні перепони та відомчу конкуренцію [2]. По-друге, існує дефіцит висококваліфікованих аналітиків-прогнозистів, здатних працювати з сучасними методами та інструментами аналізу, а також протидіяти когнітивним упередженням, таким як "мислення за аналогією" або "підтверджувальне упередження", які можуть суттєво спотворювати оцінки майбутнього [6]. По-третє, важливим обмежуючим фактором є недостатнє фінансування аналітичних підрозділів та наукових досліджень у цій сфері. Ефективне прогнозування вимагає доступу до сучасного програмного забезпечення, баз даних та можливості залучати провідних незалежних експертів. Крім того, не можна ігнорувати так звану проблему "чорних лебедів" — подій, що мають вкрай низьку ймовірність, але катастрофічні наслідки, і які майже неможливо передбачити за допомогою стандартних моделей [3].

Для посилення ролі прогнозування в системі національної безпеки України доцільно звернутися до передового міжнародного досвіду. Країни-члени НАТО та ЄС приділяють значну увагу стратегічному прогнозуванню як інструменту адаптації до мінливого безпекового середовища. Наприклад, у США діє Національна рада з розвідки, яка кожні чотири роки публікує доповідь "Глобальні тренди", що є авторитетним джерелом довгострокових прогнозів для політичного керівництва країни [7]. В рамках Європейського Союзу функціонує система аналізу та розвідки (EU INTCEN), яка забезпечує інституції ЄС прогнозними оцінками щодо кризових ситуацій. Корисним для України є досвід створення мережевих структур, що об'єднують державні аналітичні центри, академічні установи та неурядові організації для спільного аналізу та прогнозування загроз. Такий підхід дозволяє залучити ширше коло експертизи та уникнути "тунельного бачення", притаманного закритим відомчим структурам [5]. Імплементація подібних практик, зокрема через посилення інституційної спроможності Національного інституту стратегічних досліджень та інших подібних установ, а також створення гнучких механізмів державно-приватного партнерства в аналітичній сфері, може суттєво підвищити якість прогнозної роботи в Україні.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що прогнозування ризиків є не просто допоміжним інструментом, а критично важливим, стрижневим елементом сучасної системи забезпечення національної безпеки України. В умовах перманентної гібридної агресії та глобальної нестабільності здатність держави зазирати за горизонт сьогодення, ідентифікувати потенційні загрози на ранніх стадіях та оцінювати власні вразливості стає визначальним фактором її стійкості та суверенітету. Ефективна система прогнозування, що базується на науковому підході, сучасних методиках та тісній взаємодії державних і недержавних акторів, дозволяє перейти від пасивного реагування на доконані факти до активного формування безпечного майбутнього. Це забезпе-

чує можливість для розробки виважених і обґрунтованих стратегій, раціонального розподілу оборонних та безпекових ресурсів, а також для проведення ефективної превентивної дипломатії. Тому подальший розвиток та інституційне зміцнення національної системи прогнозування та стратегічного планування є одним із найважливіших пріоритетів державної політики, інвестицією в довгострокову безпеку та сталий розвиток України.

Джерела

1. *Горбулін В. П., & Качинський А. Б.* (2010). Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Національний інститут стратегічних досліджень.
2. *Ситник Г. П.* (2016). Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади). Національна академія державного управління при Президентові України.
3. *Смолянюк В. Ф.* (2012). Політичний ризик: сутність, типологія та шляхи мінімізації. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія, (12), 44–52.
4. Закон України "Про національну безпеку України". (2018). *Відомості Верховної Ради України*, (31), 241. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19
5. *Паращевін М. В.* (2019). Стратегічне прогнозування та моделювання як основа прийняття рішень у сфері національної безпеки і оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*, (2), 110–116.
6. *Ліпкан В. А.* (2017). Забезпечення національної безпеки України: теоретико-методологічні та практичні аспекти. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, (131), 11–21.
7. National Intelligence Council. (2021). *Global Trends 2040*: *A More Contested World*. https://www.dni.gov/index.php/gt2040-home

А. В. СЕРДЕЖЕНКО

магістрант Інституту безпеки ПрАТ "ВНЗ "МАУП", м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасні умови підсилюють поліцентричний характер загроз, у яких високодинамічні інформаційні, кібернетичні й когнітивні фактори переплітаються з класичними воєнними, економічними та екологічними ризиками. Нерівномірний технологічний прогрес провокує "стратегічний розрив безпеки", адже держави, що комплексно інтегрують штучний інтелект, автономні платформи, квантові обчислення та високоточну сенсорну мережу, здобувають непропорційно вищий контрдомінуючий потенціал. Тому інноваційні технології перестали бути факультативним інструментом: вони формують базову архітектуру стійкості, визначають темп реагування та політичну маневреність національних суб'єктів безпеки. Концепція вітчизняної безпекової політики, закріплена у Законах України "Про національну безпеку" [1] та "Про основні засади забезпечення кібербезпеки" [2], прямо корелює із Національною стратегією безпеки (2020 р.), унормовуючи принцип "digital-first" у всіх секторах оборони, розвідки й критичної інфраструктури.

Штучний інтелект і аналітика великих даних трансформують процес вироблення рішень: від тактичного рівня — цільового розподілу БПЛА — до стратегічного прогнозування макроекономічних шоків через моделювання поведінкових патернів супротивника. Український досвід, спричинений потребою оперативно адаптуватись до високотехнологічної агресії, демонструє ефективність децентралізованої екосистеми "Brave1", де приватні команди розробників інтегруються з державними інституціями через спрощений цикл НДДКР — випробування — масове виробництво. Така модель забезпечує швидку імплементацію алгоритмічних рішень для керування роями дронів, автоматизованих станцій РЕБ і систем цифрової топографічної розвідки. Її ключовою рисою є гнучка правова рамка, що мінімізує бюрократичні бар'єри, водночас формуючи етичний каркас контролю людини над критичними рішеннями.

Міжнародні ініціативи НАТО та ЄС утворюють синергетичне середовище для масштабування вітчизняних рішень. Програма DIANA прискорює розробку "dual-use deep tech" [3], пропонуючи розподілену мережу тестових центрів і грантові механізми для стартапів, що вирішують завдання від роботи у середовищах із забороненим доступом до навігації до біозахисту й захисту підводних кабелів. Європейський оборонний фонд 2024 р. концентрує фінансування на штучному інтелекті, квантових сенсорах та протиповітряній обороні, що відкриває Україні можливість залучати консорціуми з європейськими партнерами для ко-проєктування "інтероперабельних" рішень, сумісних із нормативами PESCO та StandSA. Участь у таких програмах підсилює технічний суверенітет і розбудовує ланцюги постачання, несприйнятливі до санкційного чи блокадного тиску.

Кібербезпека залишається "нервовою системою" інноваційної архітектури. Переосмислення традиційної моделі perimeter-based security перейшло у парадигму "Zero Trust", доповнену постквантовими алгоритмами шифрування, цифровими двійниками об'єктів критичної інфраструктури та автоматизованими платформами реагування SOAR. Відповідне нормативне узгодження з директивою NIS 2, що зобов'язує операторів суттєвих послуг до ризик-орієнтованого менеджменту безпеки, прискорює гармонізацію українського законодавства, водночас формуючи передумови для приєднання до єдиного кіберполя спостереження CERT-EU. У контексті гібридних загроз особливого значення набувають технології асиметричного управління спектром — від мобільних систем блокування безпілотників до динамічного розгортання MESH-мереж на базі SDR-радіостанцій, що забезпечують автономність зв'язку у зонах зруйнованої інфраструктури.

Стратегічний вимір упровадження інновацій вимагає комплексної моделі державно-приватного партнерства: держава задає регуляторний каркас та критеріальне фінансування проєктів подвійного призначення, бізнес — пропонує підприємницьку гнучкість і західні експортні канали, а наукова спільнота — генерує проривні концепти у сфері когнітивних обчислень і біотехнологій. У цьому трикутнику формуються ключові передумови для стійкості: кадровий резерв із углибленою STEM-кваліфікацією, етичні стандарти "responsible innovation" та екосистема випробувальних полігонів, що моделюють багатовимірні сценарії загроз. Інакше кажучи, інноваційні технології перестають бути опцією модернізації й стають ядром національної безпеки, від якого залежать стратегічна автономія, геополітичний суб'єктний статус і здатність суспільства витримувати довготривале силове чи інформаційне навантаження

Стабілізація стратегічного виміру потребує не лише інтегрованого державно-приватного трикутника, а й синхронізованого фінансово-процедурного контуру, який уможливлює перехід від проєктного фінансування до сталої інвестиційної екосистеми оборонних інновацій. Українська модель скорочення бюрократичного циклу

збройного замовлення — від десятків місяців до лічених тижнів — функціонує завдяки поєднанню законодавчо спрощених процедур закупівель та цифровізованої експертизи на платформі Brave1, де держава бере на себе швидку сертифікацію і гарантований контракт, а бізнес — ризики ранньої розробки, чим суттєво підвищується "time-to-battlefield" перспективних технологій [4]. У 2025 р. ця модель набирає мультиканальної підтримки завдяки запуску нової робочої програми Європейського оборонного фонду із бюджетом понад один мільярд євро та обов'язковою квотою на проривні малі й середні підприємства, що відкриває українським інноваторам доступ до спільних консорціумів з європейськими партнерами, знижує транзакційні витрати на ліцензування подвійного призначення та прискорює інтероперабельність рішень із стандартами PESCO. Паралельно розширена мережа понад 180 випробувальних центрів DIANA із новими викликами 2025 р. забезпечує тестування проєктів проти "чорних ящиків" гіперджерел загроз — від підводної критичної інфраструктури до високочастотного спектра — і трансформує національну систему НДДКР у гнучку модульну архітектуру, де опрацьовані в Україні безпілотні рої, незавадні наземні роботизовані комплекси та оптоволоконні канали управління одразу виходять на масштабовані ринки Альянсу.

Джерела

1. Закон України Про національну безпеку України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19
2. Закон України Про основні засади забезпечення кібербезпеки України від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19
3. Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic. *DIANA*. 2024. URL: https://www.diana.nato.int/
4. *Bondar K.* Understanding the Military AI Ecosystem of Ukraine. *CSIS*. 2024. URL: https://www.csis.org/analysis/understanding-military-ai-ecosystem-ukraine

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ
д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

А. О. ЛЕОНЕНКО
студент Київського університету права, група 24 д

СТРАТЕГІЯ ЗАХИСТУ КЛІЄНТА У КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕННЯХ

У тезах розкрито сутність, структуру та етапи формування стратегії захисту клієнта у кримінальних провадженнях. Обґрунтовано важливість поєднання правової, комунікативної та етичної складових у діяльності адвоката. Висвітлено роль гнучкості, прогностичного мислення й відповідності етичним стандартам при реалізації

стратегії. Матеріал може бути корисним як для практикуючих адвокатів, так і для науковців у сфері правозастосування.

Правова допомога, яка відповідає принципам ефективності, законності та професійної етики, потребує стратегічного підходу.

Стратегія захисту клієнта — це не лише набір тактичних прийомів, а цілісна система взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення позитивного правового результату захисту клієнта.

Під стратегією захисту клієнта слід розуміти розроблену адвокатом систему дій, що враховує правову ситуацію, етичні межі, особливості судової практики та психологічний портрет клієнта [1].

Така стратегія складається із наступних етапів, а саме [2]:

- аналіз матеріалів справи й юридичної ситуації;
- формування варіантів правової позиції;
- прогнозування дій опонента;
- реалізація вибраної лінії захисту;
- адаптація стратегії до процесуального розвитку справи.

Захист не може ґрунтуватися на фальсифікації чи введенні в оману клієнта та суду. Згідно з Правилами адвокатської етики, адвокат зобов'язаний дотримуватися чесності та доброчесності навіть у ситуаціях тиску з боку клієнта чи державних органів [3].

Наявність довіри між клієнтом і захисником підвищує ефективність правової допомоги. Важливо правильно будувати комунікацію, вміти донести суть обраної стратегії, попередити клієнта про ризики та можливості [4].

Стратегія має враховувати непередбачувані обставини: зміну доказової бази, позицію суду або свідків потерпіли тощо. Тому необхідно готувати кілька сценаріїв розвитку подій [5].

Стратегія захисту клієнта є ключовим інструментом ефективної адвокатської діяльності. Вона вимагає високого рівня професійної підготовки, правової гнучкості, етичної виваженості та психологічної чутливості до потреб клієнта.

Успішна стратегія передбачає не лише правильну побудову правової позиції, але й передбачення ризиків, активну участь у формуванні доказової бази та відповідальне спілкування з клієнтом.

Тому пропонуємо наступне:

1. Запровадити в межах адвокатської діяльності заходи підвищення кваліфікації спеціальні модулі з побудови стратегії захисту — з акцентом на кейс-метод, моделювання правових ситуацій, що мають місце у судовій практиці.

2. Розробити та впровадити у правозастосовну практику методичні рекомендації для молодих адвокатів щодо типових моделей стратегій захисту в різних категорій кримінальних провадженнях за різними статтями кримінального кодексу, що розглядались у судах.

3. Сприяти впровадженню інституту наставництва в адвокатурі, де досвідчені адвокати допомагатимуть молодим правникам опановувати мистецтво стратегічного мислення у захисті клієнта під час захисту у кримінальних провадженнях.

4. Розробити та прийняти "Кодекс адвокатської етики", доповнивши його конкретиним аналізом стратегії захисту — з урахуванням нових викликів, таких як інформаційна війна, цифрові докази, тиск громадської думки.

5. Запровадити систему внутрішньої саморегуляції (професійний аудит) у адвокатських об'єднаннях, де стратегія захисту перевіряється на відповідність принципам законності, ефективності й доброчесності.

Джерела

1. *Журавель В. А.* Тактика та стратегія захисту у кримінальному процесі. *Вісник кримінального судочинства*. 2021. № 3. С. 14–20.
2. *Грошевий В. М.* Професійні стратегії адвоката у кримінальному провадженні. *Адвокат*. 2019. № 5. С. 22–27.
3. Правила адвокатської етики: Затв. З'їздом адвокатів України 09.06.2017 р.
4. *Бігун А. О.* Психологічні аспекти адвокатської діяльності. *Юридична психологія*. 2020. № 2. С. 44–49.
5. *Чебан О. С.* Прогностична діяльність адвоката у кримінальному процесі. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 90–94.

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ
д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

А. ПРИХОДЬКО
студент Київського університету права, група 24 д

РОЛЬ НАУКИ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА ІНШИМ ПРОЯВАМ НЕДОБРОЧЕСНОСТІ

Корупція — це не лише злочин, що завдає шкоди державі, а й соціальне явище, яке підриває довіру до інституцій, нівелює верховенство права та гальмує розвиток суспільства. Водночас в освітньо-науковому середовищі дедалі актуальнішими стають питання боротьби з такими проявами недоброчесності, як плагіат, кумівство, чванство та бездарність. У цьому контексті наука виступає не лише аналітичним інструментом, а й дієвим чинником формування нової етичної парадигми.

Наука, передусім юридична та соціальна, забезпечує глибокий аналіз причин і форм корупції, розробляє типології, антикорупційні моделі управління, а також оцінює ефективність державної антикорупційної політики. Наукові розробки є підґрунтям для вдосконалення законодавства, зокрема Закону України "Про запобігання корупції" [1].

Академічна доброчесність — це сукупність етичних принципів, які регулюють освітню та наукову діяльність. Порушення доброчесності, зокрема плагіат, фальсифікація результатів досліджень або неетичне співавторство, не лише дискредитують науку, але й створюють корупційні ризики. Закон України "Про освіту" визначає академічну доброчесність однією з основних засад освітнього процесу [2].

Відповідно до дослідження Львівського інституту економіки і менеджменту, основними причинами плагіату є недостатній рівень академічної культури та слабкий контроль з боку наукових керівників [3].

Неформальні зв'язки, кумівство та чванство часто спричиняють конфлікти інтересів у сфері призначень, присвоєння наукових ступенів та фінансування проєктів.

Це суперечить принципу меритократії. Дослідники зазначають, що такі прояви є формами прихованої корупції [4].

Наукові дослідження у сфері психології злочинності дають змогу виокремити характерні риси особистості, притаманні корупціонерам:

- Манія величі — перебільшене уявлення про власну значущість, винятковість і недоторканність, що підживлюється займаною посадою;
- Моральний релятивізм — здатність виправдовувати порушення закону "вищими" цілями, зокрема "служінням державі" або "ефективністю";
- Цинізм — зневажливе ставлення до етичних норм, колег, суспільства;
- Нарцисизм — прагнення до контролю, постійного визнання, жадоба похвали та влади;
- Схильність до маніпуляцій — здатність використовувати оточення для досягнення особистої вигоди під прикриттям загального блага.

Психологічний портрет корупціонера не є універсальним, однак описані риси часто фіксуються у поведінці посадових осіб, викритих у корупційних злочинах. На думку дослідників, профілактика корупції має враховувати ці особистісні характеристики шляхом етичного відбору, психологічного тестування та ротації кадрів [5].

Освіта відіграє ключову роль у вихованні правової свідомості та формуванні громадян з високим рівнем етичної відповідальності. Наукові підходи до формування антикорупційної культури вказують на важливість інтеграції антикорупційної проблематики у шкільну та університетську програми [6].

Наука має потужний потенціал у боротьбі з корупцією та іншими проявами недоброчесності. Це досягається через розробку теоретичних моделей, аналіз правозастосовчої практики, формування академічної доброчесності та просвітницьку діяльність. Вивчення психології корупціонера доповнює юридичний і соціальний підходи, дозволяючи впроваджувати превентивні інструменти. Ефективна протидія неможлива без міждисциплінарного підходу, наукової добросовісності та відкритості до самокритики.

Джерела

1. Закон України "Про запобігання корупції". *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
2. Закон України "Про освіту". *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380.
3. Плагіат у науці: причини виникнення та шляхи подолання. *Львівський інститут економіки і менеджменту*. URL: https://www.inem.lviv.ua/plagiat-u-nautsi-prychyny-vynyknennya-ta-shlyahy-podolannya
4. *Клепікова Т. А.* Поняття, ознаки та види корупції. *Публічне право*. 2021. № 2. С. 100–106.
5. *Кисельов С. В.* Психологія корупції: особистісні чинники схильності до зловживань. *Юридична психологія*. 2022. № 1. С. 44–51.
6. Дослідження антикорупційної освіти в школах. *Аналітичний центр SAPIENS*. URL: https://www.sapiens.com.ua/ua/socpol-research-single-page?id=267

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ
д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

А. ТАРАНЕЦЬ
студент Київського університету права, група 24 д

ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ АДВОКАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ НОВЕЛИ

У сучасних умовах реформування правової системи України зростає потреба в підвищенні якості правничої допомоги. Одним із важливих напрямів професіоналізації адвокатури є спеціалізація адвокатської діяльності, яка вимагає як теоретичного осмислення, так і практичного впровадження.

У тезах розглядається феномен спеціалізації адвокатської діяльності як сучасна форма професіоналізації правничої допомоги. Автори акцентують увагу на відсутності законодавчо визначеного поняття спеціалізації адвоката в Україні, одночасно фіксуючи її фактичну реалізацію через ринкові механізми та інституційну практику. Теоретично обґрунтовано необхідність розмежування галузевої та функціональної спеціалізацій адвокатів. Особливу увагу приділено аналізу зарубіжного досвіду, зокрема правовим моделям, що застосовуються у Німеччині, Франції, США та інших державах. Обґрунтовується доцільність законодавчого впровадження спеціалізації адвокатів в Україні через створення системи сертифікації, обмеження щодо представництва у складних категоріях справ без відповідної кваліфікації, а також розширення функцій Єдиного реєстру адвокатів України. Підкреслюється важливість поєднання формального врегулювання з дотриманням принципу автономії адвокатської професії. У підсумку сформульовано пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази адвокатської діяльності на основі кращих зарубіжних практик.

Під спеціалізацією адвокатської діяльності пропонується розуміти добровільно обраний адвокатом напрям професійної діяльності, в межах якого він має належну кваліфікацію, знання, досвід та спроможність надавати високоякісну правову допомогу. Це поняття охоплює галузеву (цивільне, кримінальне, адміністративне право тощо) та функціональну (судове представництво, медіація, консультування) форми спеціалізації [1, с. 5].

Важливо відзначити, що в законодавстві України відсутнє поняття спеціалізації адвокатів у формально-юридичному значенні, хоча фактично вона реалізується через ринок правових послуг та інституційні практики. Наприклад, Єдиний реєстр адвокатів України дозволяє фіксувати переважну практику адвоката, але не надає механізму офіційного підтвердження спеціалізації [2].

Міжнародний досвід демонструє високий рівень формалізації спеціалізації адвокатів:

• у Німеччині запроваджено статус Fachanwalt, який надається після спеціального навчання та підтвердження стажу в конкретній галузі (згідно з § 43c BRAO) [3];

• у Франції діє система avocat spécialisé, що передбачає складання спеціалізованого іспиту перед Національною радою адвокатів [4];

• у США Бар-асоціації окремих штатів сертифікують спеціалістів з окремих галузей, як-от сімейне право чи банкрутство [5].

На сьогодні в українському правничому середовищі спостерігається дискусія щодо доцільності законодавчого закріплення спеціалізацій. Пропонуються такі механізми:

- встановлення переліку офіційних спеціалізацій (за аналогією з міжнародною практикою);
- сертифікація адвокатів після підвищення кваліфікації;
- внесення відповідних змін до Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність".

Запровадження спеціалізації дозволить:

- захистити клієнтів від некомпетентної правової допомоги;
- знизити ризики професійної помилки;
- посилити відповідальність адвоката за якість послуг.

Водночас нагальною потребою є збереження вільного вибору адвокатом свого профілю, недопущення надмірного регулювання, а також гарантування конкуренції на ринку юридичних послуг.

Отже, спеціалізація адвокатської діяльності є важливою умовою підвищення якості правової допомоги, професійної відповідальності адвоката та ефективності функціонування системи правосуддя. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики свідчить про потребу в інституційному оформленні адвокатської спеціалізації на рівні законодавства. Україна, перебуваючи в активній фазі правової трансформації, має всі підстави запровадити дієвий механізм сертифікації спеціалізацій, що поєднуватиме гарантії професійної автономії з інтересами суспільства та клієнтів. Особливу увагу слід приділити адаптації досвіду європейських країн з урахуванням національних умов. Упровадження чітко визначеної адвокатської спеціалізації має стати одним із кроків у напрямку модернізації української адвокатури, її наближення до стандартів розвинених правових систем.

Таким чином, спеціалізація адвокатської діяльності є сучасною вимогою ринку, що потребує законодавчого врегулювання із урахуванням кращих практик європейських країн і США.

Джерела

1. *Савчин М. В.* Теоретичні засади спеціалізації у правничій професії. *Юридична наука*. 2021. № 4. С. 5–9.
2. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5076-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 27. Ст. 282.
3. Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) § 43c *Fachanwaltschaft*. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/brao/__43c.html
4. Conseil National des Barreaux. *L'avocat spécialisé*. URL: https://www.cnb.avocat.fr/fr/lavocat-specialise
5. American Bar Association. *Standing Committee on Specialization*. URL: https://www.americanbar.org/groups/legal_services/specialization/

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ
д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

Г. Л. КРИЖАНІВСЬКА
студентка Київського університету права, група 24 д

ПРОБЛЕМИ АДВОКАТСЬКОГО ЗАПИТУ: ЗАКОНОДАВЧІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОЗАСТОСОВЧІ АСПЕКТИ

Згідно з Конституцією України (ст. 59), кожна особа має право на правову допомогу. Одним із ключових інструментів реалізації цього права в діяльності адвоката є адвокатський запит, що закріплений у ст. 24 Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність". Через адвокатський запит адвокат має змогу отримувати інформацію, документи і характеристики, необхідні для захисту прав, свобод і законних інтересів клієнта, а отже — реалізовувати завдання адвокатури як незалежного правового інституту.

Однак, попри чітко сформульовані гарантії на законодавчому рівні, механізм адвокатського запиту залишається неефективним через низку системних проблем, зокрема відсутність уніфікованої форми, формальний підхід до відповідей, зловживання посадовими особами правом на відмову у наданні інформації, відсутність дієвої відповідальності за порушення тощо. Все це не лише перешкоджає повноцінному здійсненню адвокатської діяльності, а й створює нерівність сторін у судовому процесі, зокрема в кримінальному провадженні, де адвокат є єдиним контрбалансом державному обвинуваченню.

В умовах воєнного стану, коли гарантії прав людини піддаються серйозному випробуванню, роль адвокатського запиту як способу ефективного правового захисту набуває ще більшої ваги. У цьому контексті вкрай актуальним є наукове переосмислення правової природи адвокатського запиту, аналіз бар'єрів, що перешкоджають його реалізації, та вироблення пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання.

З огляду на викладене, ефективність адвокатського запиту потребує системного реформування, що має ґрунтуватися на принципах верховенства права, гарантій адвокатської незалежності та практики Європейського суду з прав людини. Без належного функціонування інституту адвокатського запиту неможливо говорити про повноцінну реалізацію конституційного права на захист, що є неприпустимим у правовій державі.

Адвокатський запит є одним із ключових інструментів реалізації адвокатом права на збір доказів, гарантованого ст. 24 Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" [1]. Однак на практиці реалізація цього права супроводжується низкою проблем.

Однією з найгостріших проблем є відсутність уніфікованої форми адвокатського запиту. Формально закон вимагає лише додати копію свідоцтва про право на зайнят-

тя адвокатською діяльністю або ордер, однак деякі органи вимагають додаткових даних, які не передбачені законом [1; 4]. Така правова невизначеність створює можливості для необґрунтованих відмов у наданні відповіді.

Іншою поширеною практикою є зловживання посиланням на Закон України "Про захист персональних даних" [2] для відмови у наданні інформації, яка насправді не має обмеженого доступу або прямо запитується в інтересах захисту клієнта. Така практика суперечить також Закону України "Про доступ до публічної інформації" [3].

Крім того, невиконання строку у 5 робочих днів для надання відповіді (ч. 2 ст. 24 Закону № 5076-VI) є системним порушенням, що часто залишається безкарним, адже притягнення винних осіб до відповідальності за ст. 212-3 КУпАП носить епізодичний характер [5].

На практиці також фіксується неправильне розуміння ролі адвокатського запиту судами, слідчими та посадовими особами, які помилково розглядають його як неформальний запит або особисту ініціативу адвоката, а не як процесуально-правовий інструмент.

Для подолання цих проблем пропонується:

- розробити та затвердити уніфіковану типову форму адвокатського запиту (наприклад, постановою Кабінету Міністрів або наказом НААУ);
- передбачити адміністративну або дисциплінарну відповідальність за безпідставну відмову у відповіді;
- запровадити електронну платформу подачі адвокатських запитів з обов'язковою реєстрацією в єдиній базі;
- визнати адвокатський запит процесуальним документом у Кримінальному процесуальному кодексі України та інших галузях права;
- внести зміни до ст. 212-3 КУпАП, підвищивши розмір штрафу та запровадивши обов'язкове повідомлення КДКА про ігнорування запитів.

Проаналізувавши проблеми, пов'язані з реалізацією адвокатського запиту, можна стверджувати, що наявна модель є формально проголошеною, але практично незабезпеченою. Запит як правовий інструмент часто знецінюється суб'єктами владних повноважень через формальні або штучні підстави для відмов, що суперечить як національному законодавству, так і міжнародним стандартам гарантій прав на захист і справедливий суд.

Одним із першочергових завдань є уніфікація адвокатського запиту шляхом затвердження офіційної типової форми, що дозволить зняти значну частину формальних претензій до його оформлення. Необхідним також є посилення правового статусу запиту — визнання його процесуальним документом, особливо у кримінальному провадженні. Крім того, актуальним є впровадження електронної системи запитів, що забезпечить їх фіксацію, прозорість та оперативність.

На рівні відповідальності — потрібно передбачити невідворотність наслідків за ігнорування адвокатського запиту, зокрема через автоматичне інформування дисциплінарних і прокурорських органів. Запровадження адміністративної або навіть кримінальної відповідальності за системне порушення права на запит є ключовою гарантією його дієвості.

Джерела

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 5 лип. 2012 р. № 5076-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 27. Ст. 282.

2. Про захист персональних даних: Закон України від 1 черв. 2010 р. № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.
3. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314.
4. *Савчин М. В.* Правове регулювання адвокатського запиту: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник НАПрН України*. 2021. № 2. С. 67–72.

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ
д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

В. О. ЛОНСЬКА
студентка Київського університету права, група 21 д

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ АДВОКАТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Адвокатське самоврядування є ключовим інститутом, що гарантує незалежність адвокатури від державної влади, політичного впливу та приватних інтересів. У демократичній правовій державі саме через інструменти самоврядування реалізується внутрішня автономія професійної спільноти адвокатів, що забезпечує ефективне функціонування інституту правової допомоги. В Україні принципи адвокатського самоврядування закріплені в Конституції України, Законі України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", а також у Стратегії розвитку системи юстиції.

Згідно з ч. 3 ст. 1 Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", адвокатура України здійснює самоврядування, яке полягає в самостійному вирішенні питань організації та діяльності адвокатури, формування органів адвокатського самоврядування, встановлення стандартів професійної етики та контролю за їх дотриманням [1].

Сутність адвокатського самоврядування полягає у самостійності організації адвокатської спільноти, її управлінській незалежності, дисциплінарній автономії та участі кожного адвоката у прийнятті ключових рішень через представників або безпосередньо. Це відображає принципи професійної демократії, відповідальності та етичної єдності професії.

До основних функцій органів адвокатського самоврядування належать: ведення Єдиного реєстру адвокатів України; прийняття присяги адвоката; здійснення дисциплінарного провадження; організація підвищення кваліфікації; представництво адвокатури у відносинах з органами державної влади [2].

Органи адвокатського самоврядування України утворюють багаторівневу структуру: Національна асоціація адвокатів України (НААУ), Рада адвокатів України, кваліфікаційно-дисциплінарні комісії адвокатури, вищі ревізійні комісії адвокатури, конференції адвокатів регіонів, З'їзд адвокатів України [3].

У світовій практиці адвокатське самоврядування вважається неодмінною умовою незалежності адвокатури. Відповідно до Основних принципів ООН щодо ролі юрис-

тів (1990), професійні об'єднання адвокатів повинні бути самоврядними організаціями, незалежними від зовнішнього втручання [4].

Адвокатське самоврядування в Україні є фундаментальною інституційною гарантією незалежності адвокатури та захисту прав людини. Його сутність полягає в саморегулюванні професії на принципах демократичності, законності, етичності та професійної відповідальності. Незалежність адвокатури можлива лише за умов ефективного функціонування органів самоврядування, які мають бути професійно спроможними, відкритими для участі адвокатів та здатними до внутрішньої саморефлексії.

Сучасні виклики — воєнний стан, політична турбулентність, цифровізація правосуддя — ставлять перед системою адвокатського самоврядування завдання збереження балансу між професійною незалежністю та публічною відповідальністю. У цьому контексті роль самоврядних органів полягає не лише в адміністративному управлінні, а й у стратегічному захисті засад правової держави.

Джерела

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 27. Ст. 282.
2. Рішення З'їзду адвокатів України № 1 від 09.06.2017 "Про затвердження нової редакції Положення про Раду адвокатів України" [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://unba.org.ua
3. *Біленчук П. Д., Каліновський Ю. Л.* Адвокатура в Україні: навч. посіб. К.: Знання, 2021. 276 с.
4. Basic Principles on the Role of Lawyers. Adopted by the Eighth United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders, 1990. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ohchr.org

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ

д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

А. В. АНДРУЩЕНКО

студентка Київського університету права, група 24 д

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДВОКАТСЬКОЇ ТАЄМНИЦІ

Адвокатська таємниця є однією з базових гарантій ефективного захисту прав клієнта та незалежності адвокатури. Відповідно до ст. 22 Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", адвокатською таємницею визнається будь-яка інформація, що стала відома адвокату або його працівникам у процесі надання правничої допомоги, зокрема консультації, документи та електронні дані [1].

Практика демонструє численні випадки порушень адвокатської таємниці, що підриває довіру до професії та ставить під загрозу правозахистну діяльність адвоката та його клієнтів [2][3].

Основним нормативним актом є Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", який регламентує предмет таємниці (ст. 22), порядок доступу до матеріалів справи (ст. 13) та процедуру захисту під час обшуку (ст. 23) [1][4].

Нечіткі формулювання щодо надання інформації за запитом правоохоронних органів або суду створюють поле для зловживань службових та посадових осіб і суперечливих судових рішень [5].

Відсутність спеціального закону про захист персональних даних клієнтів, які заключили угоду з адвокатом в контексті адвокатської таємниці посилює ризики несанкціонованого доступу до інформації під час цифровізації адвокатської діяльності [6].

Адвокати зобов'язані дотримуватися правил професійної етики, що доповнюють законодавство та регулюють захист таємниці. Однак внутрішні процедури часто носять декларативний характер і не передбачають конкретної відповідальності за їх порушення [5].

Конфлікти інтересів та надмірний тиск з боку клієнта або третіх осіб (представників органів влади та адвокатського самоврядування) можуть призвести до розкриття даних і дисциплінарної відповідальності адвоката [7].

На сьогодні не має єдиних стандартів управління конфіденційністю в адвокатських об'єднаннях, що ускладнює контроль та впровадження уніфікованих процедур, які передбачені міжнародними правилами [8].

Використання електронного документообігу, хмарних сервісів та месенджерів підвищує ризик витоку даних через вразливості інформаційних систем, які забезпечують доступ до інформаційних систем [9].

Низький рівень шифрування та відсутність внутрішнього аудиту безпеки в адвокатських структурах сприяють несанкціонованому доступу як з боку хакерів, так і з боку співробітників фірм конкурентів [9].

Запровадження електронного адвокатського кабінету та Єдиного реєстру адвокатів України потребує розробки технічних і організаційних заходів для захисту від кібератак і збереження цілісності приватних даних [10].

Під час обшуків у приміщеннях адвоката правоохоронці часто вилучають техніку та документи без участі представника ради адвокатів, що порушує процедуру, передбачену Законом (ст. 23) за яку не несуть відповідальність слідчі та інші правоохоронні органі, які проводять слідчі дії [4][5].

Судді та слідчі іноді трактують адвокатську таємницю надто вузько на власний розсуд, і, як правило, виносять ухвали про передачу адвокатських даних стороннім особам, мотивуючи це слідчою необхідністю [4].

Відсутність механізмів компенсації збитків, завданих клієнту внаслідок порушення таємниці, не стимулює адвокатів до запровадження жорсткіших заходів захисту [11].

Рада Європи та Офіс ООН з наркотиків і злочинності рекомендують стандарти шифрування електронних даних, регулярні аудити та навчання персоналу для захисту адвокатської таємниці [12].

У Німеччині та Франції адвокатські палати впровадили внутрішні інспекції справ і системні перевірки кібербезпеки для раннього виявлення порушень [13].

Адаптація кращих практик ЄС до національного контексту України через оновлення правил адвокатської етики та законодавчих доповнень щодо цифрової безпеки є пріоритетним завданням [14].

Сучасні проблеми забезпечення адвокатської таємниці зумовлені законодавчими прогалинами, етичними викликами, технологічними загрозами та процесуальними ризиками.

Необхідно оновити законодавство щодо адвокатської таємниці, впровадити чіткі технічні стандарти захисту даних і встановити відповідальність за порушення.

Вдосконалення внутрішніх контрольних механізмів адвокатських об'єднань та просвітницька робота серед адвокатів і клієнтів підвищать рівень захищеності конфіденційної інформації.

Джерела

1. Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", ст. 22–23. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5076-17
2. *Боянова А. М.* Проблема збереження адвокатської таємниці // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2020. С. 106–108. URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/e706c0f8-6643-45ff-af61-b42d74254cf0
3. *Уштаніт О. М.* Сучасні проблеми дотримання гарантій адвокатської діяльності // Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2022. С. 206–208. URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/654f0ed4-df41-4cae-bd3e-dade6bfebadc
4. *Шайхаєва О. М.* Охорона адвокатської таємниці при здійсненні кримінального провадження // Науково-дослідний інститут злочинності НАН України, Харків, 2023. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/100.pdf
5. Правила адвокатської етики: Адвокатська таємниця та дисциплінарна практика. *HSA.org.ua*, 2025. URL: https://www.hsa.org.ua/blog/pravila-advokatskoyi-etiki-advokatska-tajemnicia-ta-disciplinarna-praktika
6. Закон України "Про захист персональних даних", 2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17
7. *Матвєєв І. В.* Етика адвоката: виклики та перспективи. *Юридичний журнал*. 2021. № 3. С. 45–52.
8. International Bar Association. Guidelines for the Protection of Lawyer-Client Privilege, 2016. URL: https://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=...
9. *Власова Н. В.* Кібербезпека адвокатської діяльності. *FPMV*, 2022. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/39587/1/H_Vlasova_FPMV_article.pdf
10. Міністерство юстиції України. Інструкція з використання електронного адвокатського кабінету, 2024.
11. *Соколова Ю. П.* Відповідальність за порушення адвокатської таємниці. *Право і безпека*. 2023. № 2.
12. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2021)15 on the Protection of Lawyers' Confidential Data.
13. Deutscher Anwaltverein. Bericht zur Cybersecurity in Kanzleien, 2023.
14. European Commission. Study on the Digitalisation of Legal Services, Final Report, 2020.

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ
д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

С. СИНЯВСЬКА
студентка Київського університету права, група 24 д

ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ АДВОКАТА ДО НЕГЛАСНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Адвокатська таємниця є однією з базових гарантій ефективного захисту прав клАдвокатська діяльність є гарантом законності та справедливості, тому будь-які протиправні дії з боку адвокатів є прямо заборонені законом та мають наслідком дисциплінарну, а в окремих випадках й кримінальну відповідальність.

Військова агресія росії проти України та обумовлене цим запровадження правового режиму воєнного стану ще більше посилило потребу боротьби з корупційними кримінальними правопорушеннями. Практика правоохоронних органів свідчить, що у відповідній категорії кримінальних проваджень широко застосовуються негласні слідчі (розшукові) дії, зокрема конфіденційне співробітництво [1].

Конфіденційне співробітництво являє собою взаємодію між оперативними підрозділами правоохоронних органів і особами, які добровільно на таємних умовах допомагають у досягненні завдань оперативно-розшукової діяльності. Однак законодавством встановлено обмеження, щодо осіб, яких не можуть залучати до конфіденційного співробітництва.

Відповідно до ч. 2 ст. 275 КПК України, забороняється залучати адвокатів до конфіденційного співробітництва під час проведення негласних слідчих дій адвокатів, нотаріусів, медичних працівників, священнослужителів, журналістів, якщо таке співроботництво буде пов'язане з розкриттям конфіденційної інформації професійного характеру [2].

Аналогічне визначення зустрічаємо в п. 8 ч. 1 ст. 23 Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", згідно якого забороняється залучати адвоката до конфіденційного співробітництва під час проведення оперативно-розшукових заходів чи слідчих дій, якщо таке співробітництво буде пов'язане або може призвести до розкриття адвокатської таємниці [3].

Ч. 4 ст. 11 Закону України "Про оперативно-розшукову діяльність" наголошує на тому, що забороняється залучати до виконання оперативно-розшукових завдань осіб, професійна діяльність яких пов'язана зі збереженням професійної таємниці, а саме: адвокатів, нотаріусів, медичних працівників, священнослужителів, журналістів, якщо таке співробітництво буде пов'язано з розкриттям конфіденційної інформації професійного характеру [4].

У контексті приписів ст. 23 Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" та Правил адвокатської етики (ст. 10), кожен адвокат зобов'язаний утримуватись від участі в конфіденційному співробітництві під час оперативно-розшукових

заходів чи слідчих дій, оскільки таке співробітництво може привести до розкриття адвокатської таємниці [5].

Адвокати, які потрапляють в ситуацію, що передбачає залучення до негласного співробітництва, стикаються з певними проблемами, зокрема участь у таких діях може призвести до розкриття клієнтської інформації та як зазаначалось вище адвокатської таємниці.Також, адвокати, які беруть участь у негласних слідчих діях, можуть опинитися під тиском з боку правоохоронних органів, що підриває їхню професійну незалежність.

Судова практика та Рішення Ради адвокатів Уркаїни підтверджують, що участь адвоката в аналогічних діях без належного юридичного обгрунтування може призвести до дисциплінарної відповідальності. Також, в даному випадку доцільно наголосити на тому, що адвокати, які порушують конфіденційність співробітництва, не тільки ризикують втратити свою ліцензію, але й можуть зіткнутися з обвинуваченнями у частині, що стосується професійної етики та закону, в тому числі положень, що стосуються присяги адвоката [6; 7].

Аналізуючи положення законодавства та судові прецеденти, робимо висновок, що адвокати зобов'язані уникати ситуацій, які можуть привести до розкриття адвокатської таємниці. Забороняється укладати угоду про надання правової допомоги у випадках конфлікту інтересів, або коли дії адвоката можуть бути використані для участі у незаконних діях.

Таким чином, залучення адвоката до негласного співробітництва суперечить законодавству України, та має серйозні юридичні та етичні ризики. Адвокати повинні пам'ятати про свої професійні обов'язки і діяти в рамках закону, відмовляючись від участі в будь-яких діях, які можуть підірвати підтримку адвокатської таємниці і професійної етики.

Джерела

1. *Маленко О. В.* Заборона залучення адвоката до конфіденційного співробітництва: питання теорії та практики // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції "Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід". Тернопіль, ЗУНУ, 2023. С. 275–277.
2. Кримінальний процесуальний кодекс: Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI: станом на 26 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text .
3. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI: станом на 15 лист. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text ;
4. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18.02.1992р. № 2135-XII: станом на 09 серп. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text .
5. Правила адвокатської етики: прийняті З'їздом адвокатів України від 09.06.2017 № n0001891-17. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001891-17#Text
6. Постанова Верховного Суду від 30 листопада 2022 року по справі 520/1285/2020. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/107631290 .
7. Щодо неприпустимості залучення адвоката до конфіденційної співпраці з органами досудового розслідування при наявній згоді клієнта. Рішення Ради адвокатів України, № 123 від 15 лист. 2019 р. URL: 2019-11-15-r-shennya-rau-123_5def73c3689f8.pdf .

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ
д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

В. В. МЕГЕЙ
студентка Київського університету права, група 22 д

ЗАКОНОДАВЧІ ПРОБЛЕМИ АДВОКАТСЬКОЇ ТАЄМНИЦІ

Адвокатська таємниця є одним з основних інститутів, що забезпечують право на захист і є гарантією справедливого судового розгляду (Конституція України, ст. 59) [1]. Вона є важливою складовою принципу правової держави і має особливе значення для гарантування прав людини в процесі надання правової допомоги. Сутність та зміст адвокатської таємниці визначаються як правовими нормами, так і етичними принципами, які регулюють діяльність адвокатів (Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", ст. 22). Важливість цієї інституції полягає у забезпеченні конфіденційності в рамках правової допомоги, що дозволяє клієнту повністю розкрити свою ситуацію без побоювань [2].

Адвокатська таємниця є обов'язком адвоката зберігати конфіденційність інформації, отриманої від клієнта в процесі надання йому юридичних послуг. Це означає, що адвокат не може розголошувати без згоди клієнта відомості, що стали йому відомі під час виконання своїх професійних обов'язків (Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", ст. 22). Ця норма є важливою гарантією прав людини на конфіденційність та ефективний захист у суді [2].

В Україні адвокатська таємниця захищена як на рівні Конституції (ст. 59) [1]. так і на рівні спеціальних законів, зокрема Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" (ст. 22). Відповідно до цього закону, адвокат не може бути примушений розголошувати інформацію, яка стала йому відома в межах здійснення адвокатської діяльності, за винятком випадків, передбачених законом. Водночас, право клієнта на таємницю не є абсолютним і може бути обмежене за наявності конкретних правових підстав.

Адвокатська таємниця сприяє належному виконанню адвокатом своїх обов'язків. Вона забезпечує клієнту можливість розкрити адвокату всі деталі справи, що важливо для здійснення ефективного захисту (Кодекс професійної етики адвоката, ст. 4). Без гарантії конфіденційності клієнт може не надавати всю необхідну інформацію, що у свою чергу обмежує адвоката у можливості захисту прав і законних інтересів клієнта.

Зміст адвокатської таємниці включає різні аспекти, пов'язані з інформацією, яку адвокат отримує в межах своїх професійних обов'язків.

До адвокатської таємниці належить будь-яка інформація, яку адвокат отримав від клієнта у зв'язку з виконанням своїх обов'язків (Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", ст. 22) включає:

- усі відомості, надані клієнтом під час консультації;

• документи, що стосуються справи клієнта;

• зміст бесід між адвокатом і клієнтом, а також будь-які інші дані, які були отримані в процесі надання правової допомоги [2].

Адвокатська таємниця є непорушною за винятком випадків, передбачених законом. Законодавство України дозволяє розголошення цієї інформації лише за певних обставин:

• за згодою клієнта;

• за наявності судового рішення, якщо це необхідно для розкриття злочину або для виконання інших обов'язків адвоката (Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", ч. 3 ст. 22) [2].

Зберігання адвокатської таємниці є не лише юридичним обов'язком, а й етичним принципом (Правила професійної етики адвоката, ст. 6). Адвокати мають високий рівень професійної етики, що полягає у забезпеченні довіри між клієнтом і адвокатом [3].

Недотримання цих принципів може призвести до дисциплінарної відповідальності.

У разі, якщо клієнт надає адвокату відомості про запланований злочин, адвокат діє відповідно до національного законодавства, яке в Україні не надає йому права розголошення такої інформації (Конституція України, ст. 59; Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", ст. 22). Винятки можуть передбачатися в законодавствах інших країн.

У певних випадках суд може вимагати від адвоката інформацію, однак така вимога має відповідати конституційним гарантіям і засадам справедливого процесу. Примус до розголошення таємниці в Україні можливий лише у виняткових випадках, що прямо передбачені законом (Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", ч. 3 ст. 22).

Адвокатська таємниця захищена міжнародними стандартами, зокрема статтею 6 Європейської конвенції з прав людини, яка гарантує право на справедливий судовий розгляд [4]. Право на конфіденційність між адвокатом і клієнтом є визнаним елементом права на захист у міжнародній практиці (Європейська конвенція з прав людини, ст. 6; Рішення ЄСПЛ у справі "Мікаельсен проти Данії", 2011 р.) [5].

Адвокатська таємниця є фундаментальним елементом інституту адвокатури та однією з ключових гарантій реалізації права особи на правову допомогу і захист. Її значення полягає не лише в юридичній, а й у соціально-етичній площині, адже саме вона забезпечує довіру між адвокатом і клієнтом, яка є критично важливою для ефективного здійснення правозахисної функції.

Правове регулювання адвокатської таємниці в Україні має комплексний характер: відображене в Конституції України, профільному законодавстві, кодексі професійної етики адвокатів, а також визнане на міжнародному рівні. Така багаторівнева система гарантій засвідчує високий рівень важливості цього інституту в сучасній правовій державі.

Сутність адвокатської таємниці полягає в обов'язку адвоката зберігати у таємниці будь-яку інформацію, отриману від клієнта під час надання правової допомоги. Це включає не лише письмові чи усні відомості, але й матеріали справи, зміст бесід, стратегії захисту та інші відомості, що стали відомі адвокату під час професійної діяльності. Без гарантії захисту цієї інформації сам інститут адвокатури втрачає ефективність, а клієнт — впевненість у своїх правах.

Водночас, слід розуміти, що адвокатська таємниця не має абсолютного характеру. Законодавство передбачає винятки, за яких її може бути розкрито, зокрема за згодою

клієнта або у випадках, прямо передбачених законом. Проте навіть такі винятки повинні застосовуватись з урахуванням принципу зваженості, щоб не допустити зловживань чи порушення прав людини.

У міжнародному праві адвокатська таємниця також визнається ключовим компонентом справедливого судового розгляду. Європейський суд з прав людини неодноразово наголошував, що втручання в конфіденційність відносин між адвокатом і клієнтом можливе лише за надзвичайно вузьких умов, обґрунтованих захистом демократичного суспільства.

Отже, захист адвокатської таємниці має бути пріоритетом не лише для правників, а й для держави загалом. В умовах зростаючої ролі прав людини, цифровізації суспільства та нових викликів для правової системи необхідно постійно вдосконалювати механізми збереження адвокатської таємниці, адаптуючи їх до сучасних умов.

Адвокатська таємниця - це не просто формальна заборона на розголошення інформації, а ознака зрілості правової системи та показник рівня гарантій прав людини в державі.

Джерела

1. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР.
2. Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" від 5 липня 2012 р. № 5076-VI.
3. Правила професійної етики адвоката, затверджений рішенням З'їзду адвокатів України 9 червня 2017 р.
4. Європейська конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 ру.
5. Рішення ЄСПЛ у справі "Michaelsen v. Denmark" (2011).

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ

д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

Н. ЧЕРНЕНКО

студент Київського університету права, група 24 д

ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ ІСТОРІЇ АДВОКАТУРИ В УКРАЇНІ

Адвокатура є невід'ємною складовою правової системи будь-якої демократичної держави. В Україні адвокатура відіграє важливу роль у захисті прав, свобод та інтересів громадян, юридичних осіб, а також у забезпеченні справедливого правосуддя. Становлення адвокатури в Україні пройшло складний історичний шлях, що відображає розвиток державності та правової культури українського народу.

Метою цього дослідження є аналіз особливостей становлення та розвитку адвокатури в Україні від її зародження до сучасності. Основними завданнями є дослідже-

ня історичних етапів формування адвокатури, вивчення законодавчих змін та аналіз сучасного стану адвокатської діяльності.

Історія української адвокатури бере початок ще з часів Київської Русі. У той період роль захисника виконували "послухи" — особи, які виступали в суді на захист сторін у справі. Ці представники не мали офіційного статусу адвокатів, проте їхня діяльність була важливою частиною судочинства.

У Литовсько-Руській державі та Речі Посполитій роль захисників набувала більш організованих форм. Статут Великого князівства Литовського (1529 р., 1566 р., 1588 р.) закріпив право кожної людини на правову допомогу, а самі захисники отримали статус "прокурорів" та "повірених".

У період Гетьманщини адвокатська діяльність існувала у формі діяльності спеціальних осіб, що називалися "заступниками". Вони брали участь у судах як захисники або представники сторін.

Після входження українських земель до складу Російської та Австро-Угорської імперій адвокатура почала функціонувати відповідно до законодавства цих держав. У Російській імперії реформа 1864 року створила нову адвокатську інституцію — присяжних повірених, яка стала прообразом сучасної адвокатури.

Під час національно-визвольних змагань (1917–1921 рр.) адвокатура мала різні форми. В Українській Народній Республіці та Західноукраїнській Народній Республіці адвокатура діяла на засадах демократичного права на захист.

Однак у радянський період адвокатська діяльність зазнала значних обмежень. Адвокатура стала частиною державної системи правосуддя і фактично втратила незалежність. Діяльність адвокатів жорстко контролювалася партійними органами, що негативно вплинуло на їхню здатність забезпечувати ефективний захист громадян.

Після здобуття незалежності у 1991 році в Україні розпочалося реформування адвокатури. Першим важливим кроком стало прийняття Закону України "Про адвокатуру" у 1992 році, який закріпив основні принципи діяльності адвокатів, їхні права та обов'язки.

Нова реформа адвокатури відбулася із прийняттям Закону України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" у 2012 році. Цей закон забезпечив створення єдиної професійної організації — Національної асоціації адвокатів України (НААУ). Адвокатура набула статусу незалежного інституту, що діє на засадах самоврядування.

Сучасна адвокатура України діє на принципах верховенства права, незалежності, конфіденційності та недоторканності прав адвоката.

Професійні права та обов'язки адвоката:

- надання правової допомоги клієнтам;
- представництво інтересів у судах та інших органах;
- збереження адвокатської таємниці.

Законодавство України передбачає спеціальні гарантії незалежності адвоката. Зокрема, заборонено втручання в адвокатську діяльність, а також накладено обмеження на проведення обшуків і допитів адвоката без відповідних правових підстав.

Сучасні адвокати мають дотримуватися високих етичних стандартів. НААУ розробила Кодекс адвокатської етики, який регламентує норми професійної поведінки.

Сьогодні адвокатура в Україні стикається з низкою викликів, серед яких — велике навантаження на адвокатів, недосконалість судової системи та спроби обмеження незалежності адвокатів.

Перспективи розвитку адвокатури пов'язані зі зміцненням її незалежності, підвищенням рівня професійної підготовки адвокатів та розширенням гарантій адвокатської діяльності.

Становлення адвокатури в Україні має глибокі історичні корені та відображає розвиток української державності. Сучасна адвокатура є важливим інструментом захисту прав і свобод громадян, що відіграє ключову роль у забезпеченні правосуддя.

Зміцнення незалежності адвокатури, вдосконалення її законодавчої бази та підвищення рівня професійної етики є необхідними умовами для подальшого розвитку правової системи України.

Джерела

1. Конституція України. Науково-практичний коментар / редкол.: В. Я. Тацій (голова редкол.), О. В. Петришин (відп. секретар), Ю. Г. Барабаш та ін. ; Нац. акад. прав. наук України. 2-ге вид., переробл. і допов. Х. : Право, 2011. 1128 с. ISBN 978-966-458-243.
2. Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" від 05.07.2012 р. № 5076-VI.
3. Історія держави і права України: навч. посіб. / за ред. О. Д. Святоцького. К.: Ін Юре, 2019.
4. Офіційний сайт Національної асоціації адвокатів України.https://unba.org.ua

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ

д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

І. О. БОГІНІЧ

канд. техн. наук, доцент кафедри Національної академії СБ України
s25101047@gmail.com

ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ НЕГЛАСНИХ СЛІДЧИХ (РОЗШУКОВИХ) ДІЙ ПІД ЧАС РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ, ПОВ'ЯЗАНИХ З КОРУПЦІЄЮ

Одним із пріоритетних напрямів внутрішньої політики держави залишаються запобігання і протидія корупції. Корупція є однією з основних загроз національній безпеці, оскільки підриває фінансову систему, довіру громадян до держави, а також спроможність державних службовців захищати національні інтереси шляхом використання посади, яку займає, для свого збагачення.

Корупція негативно впливає на розвиток держави, її економіку та соціальні інституції. Ознаками цього діяння є використання особою свого становища всупереч інтересам держави та незаконне одержання особою матеріальних і нематеріальних благ, послуг, переваг тощо. Україна бореться з корупцією та вживає відповідних заходів для покращення системи боротьби з цим явищем. Відповідно до сьогоднішніх потреб змінюється й вдосконалюється антикорупційне законодавство, створюються й реформуються антикорупційні державні структури.

Проте рівень корупційної злочинності в країні висвітлюють незалежні міжнародні організації та різні соціальні пабліки, що залишається критично високим, реаль-

ним показником боротьби з якою є притягнення до кримінальної відповідальності, ув'язнення та покарання винних з конфіскацією їхнього майна.

Корупція сповільнює економічний розвиток, оскільки ускладнює ведення бізнесу, відвертає інвестиції та сприяє нечесній конкуренції. Крім того, корупція може призвести до порушення основних міжнародних стандартів захисту прав і свобод людини і громадянина, наприклад, у сфері правосуддя та охорони власності, фізичного здоров'я.

Тому, з одного боку, корупція може призвести до зростання соціальної нерівності, оскільки корупційні схеми зазвичай вражають найбільш незахищені верстви населення, а з іншого, — підриває демократію та державні інституції, що приводить до послаблення довіри до влади.

Корупція є серйозною проблемою, що негативно впливає на розвиток суспільства та потребує ефективних комплексних заходів для її подолання. За вчинення корупційних правопорушень законодавством передбачена кримінальна, дисциплінарна та цивільно-правова відповідальність.

Протидія корупції як соціальному явищу складається з багатьох пов'язаних між собою механізмів, серед них — розслідування корупційних злочинів. Ефективне розслідування корупційних правопорушень може не лише розв'язати проблему з наявною корупцією, а й стати профілактичним механізмом, який захищатиме, у подальшому, суспільство від майбутніх корупційних злочинів.

Поняття "корупції, корупційного правопорушення" наведено в Законі України "Про запобігання корупції" [1]. Відповідно до статті 1 цього закону корупцією є використання особою 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 або на її вимогу іншим фізичним або юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного виконання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей. Зокрема, корупційне правопорушення визначається як діяння, що містить ознаки корупції, вчинене особою.

Кримінальним правопорушенням слід вважати ті злочини, які законодавцем визначено у примітці до статті 45 Кримінального кодексу України [2] (далі — КК України). Вчинення корупційного правопорушення не завжди означатиме вчинення корупційного кримінального правопорушення, але здійснення корупційного кримінального правопорушення означає, що було вчинено саме корупційне правопорушення. Ці категорії повинні розглядатися у якості співвідношення частини до цілого.

Отже поняття "правопорушення, пов'язані з корупцією" відповідно до ч. 1 статті 3 [1] є діяння, що не містить ознак корупції, але порушує встановлені згаданим національним законодавством вимоги, заборони та обмеження. В українському законодавстві існує розмежування між корупційними правопорушеннями та правопорушеннями, пов'язаними з корупцією, що полягає практично у відсутності прямих ознак корупції в правопорушеннях, пов'язаних з корупцією, що несуть меншу небезпеку для суспільства.

Злочини, повязані з корупцією умовно можливо поділити на три групи:

• корупційні злочини, що полягають в "активному" та "пасивному" підкупах, поєднані з наданням (статті 354, 368, 369 КК України) та одержанням неправомірної вигоди (статті 354, 368 КК України);

• корупційні злочини, що полягають у заволодінні певними предметами шляхом зловживання службовим становищем (привласнення, розтрата або заволодіння чу-

жим майном шляхом зловживання службовою особою своїм службовим становищем (стаття 191 КК України), заволодіння вогнепальною зброєю, бойовими припасами, вибуховими речовинами, вибуховими пристроями або радіоактивними матеріалами шляхом зловживання службовою особою власним службовим становищем (стаття 262 КК України), заволодіння наркотичними засобами, психотропними речовинами їх аналогами або прекурсорами, а також іншими предметами шляхом зловживання службовою особою своїм службовим становищем (статті 308, 312, 313, 320 КК України), заволодіння офіційними документами, штампами чи печатками шляхом зловживання службовою особою власним службовим становищем (стаття 357 КК України), заволодіння військовою службовою особою зі зловживанням службовим становищем зброєю, бойовими припасами, вибуховими або іншими бойовими речовинами, засобами пересування, військовою та спеціальною технікою чи іншим військовим майном (стаття 410 КК України));

• корупційні злочини, які відносяться до "службових зловживань", тобто зловживання особою владою, службовим становищем чи повноваженнями (нецільове використання бюджетних коштів. здійснення видатків бюджету або надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень чи з їх перевищенням (стаття 210 КК України), зловживання владою або службовим становищем (стаття 364 КК України), зловживання повноваженнями службовою особою юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми (стаття 364 КК України), зловживання повноваженими особами, які надають публічні послуги (стаття 365 КК України), зловживання впливом (стаття 369 КК України)).

Як свідчать опитування, понад 90 % громадян вважають вкрай небезпечною саме політичну корупцію на найвищому рівні [3]. В Україні декілька правоохоронних установ займаються розслідуванням корупційних правопорушень, які мають свою зону відповідальності, а саме:

• Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) — розслідує корупцію серед найвищих посадовців держави та кримінальні провадження, де завдано особливо великої шкоди (корупційні злочини, вчинені посадовцями вищого рангу, тобто, депутатами,міністрами, суддями, керівниками держпідприємств та іншими високопосадовцями), тобто розслідує лише окремі корупційні злочини, стосовно яких поширений термін "топ корупція". Цей термін використовується у зв'язку з наявними особливостями предметно-суб'єктних ознак, за якими деякі злочини належать до підслідності цієї установи, щодо характеру вчиненого злочину, тобто його кваліфікація і розмір завданої шкоди, та саме яким суб'єктом було вчинено кримінальне правопорушення, тобто статус і посада такої особи. Наприклад, це кримінальні правопорушення стосовно працівників юридичних осіб публічного права;

• Державне бюро розслідувань (ДБР) — працює зі справами вищих державних службовців, суддів, поліцейських, незалежно від суми збитків (високопосадовцями, правоохоронцями, працівниками НАБУ та САП — спеціалізованої антикорупційної прокуратури, військовими), розслідує будь-які злочини, вчинені певним суб'єктом, у тому числі й корупційні, за умови, що жодна з умов підслідності цій установі не наявна;

• Бюро економічної безпеки України (БЕБ) — розслідує злочини, що посягають на функціонування економіки держави. Зокрема, воно займається розслідуванням податкових злочинів, злочинів у сфері публічних фінансів, а також злочинів, пов'язаних з отриманням та використанням міжнародної технічної допомоги;

• Національна поліція України (НПУ) — розслідує інші корупційні правопорушення, у тому числі пов'язані з побутовою корупцією (корупційні злочини, не під-

слідні НАБУ і ДБР, адміністративні правопорушення, пов'язані з корупцією), має повноваження складати адміністративні протоколи про вчинення адміністративних правопорушень, пов'язаних з корупцією;

• Служба безпеки України (СБУ) — проводить слідчі дії у кримінальних провадженнях, пов'язаних із державною безпекою, до того часу, поки прокурор не визначить інший правоохоронний орган (відсутня постійна антикорупційна підслідність).

На сьогодні саме проведення негласних слідчих (розшукових) дій (далі — НСРД) є надзвичайно актуальною темою, оскільки НСРД відіграють значну роль у розслідуванні кримінальних правопорушень, зокрема корупційних, які мають бути підтверджені матеріалами слідства та подальшим вироком суду. НСРД — це спеціальні дії, які проводяться таємно, без відома підозрюваних осіб й застосовуються правоохоронними органами під час розслідування кримінального провадження, зокрема й корупційних злочинів, забезпечуючи правосуддя та захист громадян. Оскільки вони дозволяють отримувати інформацію в неявний спосіб, то можуть бути корисними при розслідуванні саме корупційних злочинів. Уповноваженими підрозділами правоохоронних органів збираються докази, які неможливо отримати іншими способами та можуть бути використані для встановлення корумпованих зв'язків, отримання інформації про підкуп чи інші незаконні дії, використовуючи при цьому зазначені процесуальні заходи.

Проедема відмежування НСРД від оперативно-розшукових заходів полягає в тому, що в першому випадку йдеться про розпочате кримінальне провадження, в той час як дозвіл на оперативно-розшукові заходи надається в рамках оперативно-розшукової справи. В цьому випадку зазвичай йдеться про готування до вчинення тяжкого чи особливо тяжкого злочину. Розгляд таких клопотань для слідчого судді ускладнюється відсутністю матеріалів, що мають процесуальну природу і можуть бути описані в ухвалі (матеріали оперативно-розшукової справи мають гриф "цілком таємно"). Переважна більшість клопотань базується на відомостях, отриманих від оперативних джерел, яку заплановано до перевірки під час проведення оперативно-розшукових заходів. Також має місце інший підхід до клопотань, в яких ставиться питання про дозвіл на проведення НСРД щодо особи, яка заявила про кримінальне правопорушення. Необхідність залучення заявника до процесу досудового розслідування і, відповідно, отримання негласного контролю над ним обумовлюється двома основними чинниками.

По-перше, особа, яка стверджує, наприклад, про прохання (вимагання) в неї неправомірної вигоди, об'єктивно стає одним із основних учасників і ключових фігур при проведенні НСРД, оскільки бере безпосередню участь у подальших подіях, спрямованих на підтвердження або спростування достовірності представлених тверджень.

По-друге, заявником надається згода на конфіденційне співробітництво, отже, береться на себе певний комплекс прав і обов'язків. За судженням Вищого Антикорупційного Суду дотримання таких прав і обов'язків у подальшому може стати предметом дослідження і оцінки в контексті правомірності дій заявника як учасника НСРД, в тому числі на предмет відсутності або наявності підбурювання (провокації) на вчинення злочину. Однак в деяких випадках, слідчий, прокурор не обґрунтовують у клопотанні необхідність проведення НСРД щодо заявника, представляючи у судовому засіданні лише подану ним заяву про вчинене кримінальне правопорушення [4].

Так, у ч. 1 статті 246 Кримінального процесуального кодексу України [5] (далі — КПК України) визначено, що НСРД є різновидом слідчих (розшукових) дій, відомості про факт і методи проведення яких не підлягають розголошенню, за винятком

випадків, передбачених КПК України та інструкції [6]. При цьому відбувається збір доказів, які неможливо отримати відкритими методами, наприклад:

- прослуховування телефонних розмов, відеозйомка (запис розмов, спостереження за поведінкою особи) — з метою фіксації корупційних дій, зокрема хабарництва або зловживання під час офіційних нарад, ділових зустрічей тощо;
- спостереження за особою, місцем або річчю (нагляд за підозрюваним, приміщенням або транспортним засобом) — з метою відслідковування поведінки підозрюваних, їхніх зв'язків та переміщень, що може надати інформацію про корупційні зв'язки;
- аналіз електронних комунікаційних мереж (доступ до даних в Інтернеті та інших мережах) — з метою отримання доступу до листування, телефонних розмов в месенджерах, соціальних мереж та інших електронних комунікацій, які можуть містити докази корупції;
- арешт, огляд та виїмка кореспонденції (контроль за листуванням, поштовими відправленнями) — з метою накладення заборони на кореспонденцію для встановлення наявності доказів корупційних дій.

Проведення НСРД у боротьбі з корупцією обумовлено, зокрема, тим, що корупційні злочини зазвичай характеризуються скрупульозністю, приховуванням доказів та використанням підпільних схем, що робить негласне вивчення цих кримінальних проваджень важливим. У рамках кримінального судочинства (процесу) досліджуваної категорії кримінальних правопорушень можна виділити: вину обвинуваченого встановлено на підставі належних і допустимих доказів та доведено поза розумним сумнівом; для доказування стороною обвинувачення використано недопустимі докази, застосовано провокацію, грубо порушено право підозрюваного, обвинуваченого на захист тощо. Для виявлення цих правопорушень правоохоронними органами активно застосовується саме проведення НСРД, результати яких враховуються слідством та подальшим судовим покаранням винних осіб.

Отже, основні напрямки застосування НСРД у розслідуванні корупції можливо розділити на:

- встановлення корумпованих зв'язків (НСРД допомагають виявити спільників та підтвердити фактори корупційних злочинів, наприклад, пов'язаних із зловживанням посадою та збагаченням);
- виявлення прихованих схем (НСРД можуть допомогти встановити складні схеми, які використовує корупціонер для отримання неправомірної вигоди);
- збір доказів (НСРД допомагають зібрати докази, які є ключовими для кримінального розслідування, для визначення винних у злочинах та з'ясування обставин).

Злочини, пов'язані з підкупом, – це злочини, до об'єктивної сторони яких входить пропозиція, обіцянка чи надання неправомірної вигоди, прийняття пропозиції, обіцянки чи одержання неправомірної вигоди, прохання надати таку вигоду для себе або інших осіб (примітка статті 45 КК України). Зокрема, кримінальними правопорушеннями, пов'язаними з корупцією, відповідно до цього Кодексу відносяться злочини щодо декларування суб'єктом недостовірної інформації або умисного неподання декларації особою, уповноваженою на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, які передбачені статтями 366-2, 366-3 цього державного нормативно-правового акту. Водночас механізм отримання даних щодо вчинення корупційного злочину, пов'язаного з підкупом, визначається проведенням відповідних НСРД для безпосередньої прихованої фіксації вчинення особою готування до такого злочину й замаху на такий злочин із подальшим затриманням цієї особи в поряд-

ку, передбаченому статтею 208 КПК України, та невідкладним проведенням слідчих (розшукових) дій, необхідних для закріплення вже доказової інформації.

Висновок. Отже, корупційна злочинність — динамічне явище, дослідження ознак і можливих проявів якого у вигляді певних правопорушень мають продовжуватися. Поряд із цим, ключовим моментом є належний правовий та етичний контроль за використанням НСРД, які впливають на рівень корупції в Україні, оскільки саме ці дії запроваджуються для розслідування корупційних злочинів. НСРД виступає важливим інструментом держави за лінією боротьби з корупцією, який допомагає правоохоронним органам збирати докази (можуть бути використані в суді для покарання винних), виявляти злочинні схеми та встановлювати факт вчинення, з'ясування обставин злочинів, притягувати винних до відповідальності. НСРД дозволяють збирати докази, що не завжди доступні під час проведення традиційних слідчих дій, і можуть бути вирішальними у розслідуванні корупційних злочинів, у тому числі для розслідування корупції серед найвищих посадовців та інших державних службовців. Для забезпечення реалізації прав і свобод людини та гарантій законності слідчі судді і прокурори повинні контролювати проведення НСРД, які можуть бути корисним інструментом у розслідуванні корупційних злочинів. Ці заходи дозволяють отримувати інформацію в негласних умовах, що особливо важливо, коли об'єкт кримінального провадження навмисно намагається приховати свої дії. Водночас, застосування НСРД регулюється відповідно до чинного законодавства та має суворо його дотримуватися.

Застосування НСРД для боротьби з корупцією є важливим інструментом, тому їх застосування повинно бути обґрунтованим і відповідати вимогам законності.

Джерела

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 (документ № 1700-VII із змінами). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.
2. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України : науково-практичне та навчально-методичне видання / за заг. ред. Копотуна І.М. Київ : ТОВ "КНТ", 2023. 968 с.
3. Розслідування корупції: хто за що відповідає та чому це важливо знати громадянам. URL: https://boiarka-rada.gov.ua/rozsliduvannya-korupcziyi-hto-za-shho-vidpovidaye-ta-chomu-cze-vazhlyvo-znaty-gromadyanam/.
4. Узагальнення судової практики з розгляду слідчими суддями Вищого антикорупційного суду клопотань про надання дозволу на проведення негласних слідчих (розшукових) дій і оперативно-розшукових заходів (за 2019, 2020 роки): Вищий Антикорупційний суд. Київ. 2021. 41 с. URL.https://hcac.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/hcac/statistics/reviews/review_CIA_OSM.pdf.
5. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 (із змінами № 4651-VI). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text.
6. Про затвердження Інструкції про організацію проведення негласних слідчих (розшукових) дій та використання їх результатів у кримінальному провадженні : наказ від 16.11.2012 № 114/1042/516/1199/936/1687/5 Генеральної прокуратури України, МВС України, СБ України, Адміністрації ДПС України, Міністерства фінансів України, Міністерства юстиції України. 2012. № 0114900-12. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0114900-12#Text.

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ
д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

Д. ЗВІЗДЕЦЬКА
студентка Київського університету права, група 24 д

ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ АДВОКАТСЬКОЇ ЕТИКИ

Адвокатура є однією з ключових інституцій правової держави, покликаною забезпечити реалізацію права на захист. Проте ефективна адвокатська діяльність неможлива без дотримання чітких морально-етичних стандартів. Правила адвокатської етики відіграють важливу роль у формуванні професійної культури адвокатів, їхніх взаємин із клієнтами, судами, колегами, а також суспільством загалом.

Адвокатська етика — це сукупність принципів, правил і норм поведінки, які регулюють професійну діяльність адвокатів, їх взаємодію з клієнтами, судами, іншими учасниками процесу та колегами.

Основними джерелами адвокатської етики в Україні є:

• Конституція України;

• Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" (від 5 липня 2012 р.);

• Правила адвокатської етики, ухвалені З'їздом адвокатів України 9 червня 2017 року (зі змінами).

Також джерелом адвокатської етики можна вважати практику Кваліфікаційно-дисциплінарних комісій адвокатури (КДКА), яка формується на підставі розгляду дисциплінарних справ.

Основними принципами адвокатської етики є:

Незалежність. Адвокат не повинен залежати від органів влади, клієнтів або будь-яких інших осіб. Його діяльність має ґрунтуватися на законі, професійному досвіді та внутрішньому переконанні.

Конфіденційність. Уся інформація, отримана адвокатом від клієнта або під час виконання доручення, є адвокатською таємницею. Її розголошення — серйозне порушення етики.

Уникнення конфлікту інтересів.Адвокат не має права представляти кількох клієнтів, інтереси яких суперечать один одному, або займатись справами, що суперечать інтересам його попередніх клієнтів.

Компетентність та сумлінність. Адвокат повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію, добросовісно виконувати свої професійні обов'язки, не обіцяти результатів, які не може гарантувати.

Повага до суду і учасників процесу. Поведінка адвоката має бути ввічливою, стриманою, неупередженою, заснованою на повазі до гідності інших осіб.

Адвокат має будувати взаємини з клієнтом на основі довіри, чесності та відвертості, а саме: інформувати клієнта про хід справи; діяти лише в межах наданих повноважень; уникати необґрунтованого затягування процесу.

Адвокат не повинен вводити клієнта в оману, створювати нереальні очікування або працювати виключно з метою отримання винагороди.

Виконуючи функцію захисника або представника в суді, адвокат повинен дотримуватися правових норм і норм етики; не зловживати процесуальними правами; уникати образ, емоційного тиску, безпідставних звинувачень; не перекручувати факти або свідомо не надавати неправдиву інформацію.

Професійна солідарність — важливий елемент адвокатської культури. Адвокати зобов'язані поважати один одного, утримуватись від публічної критики колег без достатніх підстав, не створювати штучну конкуренцію та не вдаватись до недобросовісних методів боротьби за клієнта.

За порушення етичних норм адвокат може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності. До нього можуть бути застосовані такі заходи:

- попередження;
- зупинення права на заняття адвокатською діяльністю;
- позбавлення права на заняття адвокатською діяльністю.

Рішення про дисциплінарну відповідальність ухвалює відповідна КДКА після розгляду скарги.

Адвокатська етика є невід'ємною складовою професійної діяльності адвоката. Вона забезпечує баланс між правом на захист і необхідністю дотримання норм правопорядку, сприяє підвищенню довіри до адвокатури та системи правосуддя загалом. Кожен адвокат повинен усвідомлювати, що його особиста репутація нерозривно пов'язана з дотриманням високих етичних стандартів.

Джерела

1. Конституція України. Науково-практичний коментар / редкол.: В. Я. Тацій (голова редкол.), О. В. Петришин (відп. секретар), Ю. Г. Барабаш та ін. ; Нац. акад. прав. наук України. 2-ге вид., переробл. і допов. Х. : Право, 2011. 1128 с. ISBN 978-966-458-243
2. Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" від 05.07.2012 р. № 5076-VI.
3. Історія держави і права України: навч. посіб. / за ред. О. Д. Святоцького. К.: Ін Юре, 2019.
4. Офіційний сайт Національної асоціації адвокатів України. https://unba.org.ua

І. В. СЕРВЕЦЬКИЙ

д-р юрид. наук, доц., професор кафедри кримінального права та процесу Київського університету права
siv2055@gmail.com
ORCID (https://orcid.org/0000-0002-5713-8911)

М. О. МІТЯСОВ

студент Київського університету права, група 21 д

ПОРЯДОК НАБУТТЯ ПРАВ АДВОКАТА

Адвокатура в Україні є важливою складовою правової системи, що забезпечує захист прав і свобод громадян, а також сприяє реалізації принципів верховенства права. Для здійснення адвокатської діяльності особа повинна пройти чітко визначений

порядок набуття статусу адвоката, який включає виконання низки вимог, складання кваліфікаційного іспиту та набуття відповідних прав і обов'язків. Цей реферат присвячений аналізу порядку набуття прав та обов'язків адвоката в Україні, виходячи з чинного законодавства та сучасної практики.

Порядок набуття прав та обов'язків адвоката в Україні регулюється Законом України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність" від 5 липня 2012 року [1], а також іншими нормативно-правовими актами, зокрема Положенням про порядок складання кваліфікаційного іспиту, затвердженим Радою адвокатів України. Ці документи встановлюють вимоги до осіб, які бажають отримати статус адвоката, процедуру цього статусу, а також є гарнтією набуття прав й обов'язків адвокатів [2].

Етичні вимоги до осіб, які бажають набути статус адвоката:

Для того, щоб отримати право на заняття адвокатською діяльністю, особа повинна відповідати таким етичним вимогам:

Громадянство та повноліття: Адвокатом може бути фізична особа, яка є громадянином України та досягла 21 року.

Вища юридична освіта: Кандидат повинен мати повну вищу юридичну освіту (ступінь магістра права або спеціаліста).

Володіння державною мовою: Знання української мови є обов'язковою умовою, що підтверджується відповідними документами або під час іспиту.

Стаж роботи в галузі права: Кандидат повинен мати щонайменше два роки стажу роботи в галузі права (помічником адвоката, юрисконсультом, суддею тощо).

Відсутність судимості: Особа не повинна мати непогашену чи незняту судимість за вчинення умисного злочину.

Відсутність обмежень: Кандидат не може бути особою, визнаною недієздатною чи обмежено дієздатною, а також перебувати на державній службі чи в інших посадах, несумісних з адвокатською діяльністю [3] .

Набуття статусу адвоката в Україні передбачає проходження кількох етапів:

Стажування: Особа, яка відповідає вимогам, повинна пройти стажування у адвоката чи адвокатському об'єднанні протягом шести місяців. Стажування може бути звільнене для осіб із певним досвідом роботи в галузі права (наприклад, суддів, прокурорів тощо).

Складання кваліфікаційного іспиту: Іспит складається з двох частин — письмової (тестування) та усної. Письмова частина перевіряє теоретичні знання з різних галузей права, а усна — практичні навички та вміння застосовувати норми права. Іспит проводить Кваліфікаційно-дисциплінарна комісія адвокатури (КДКА) регіону.

Отримання свідоцтва про право на заняття адвокатською діяльністю: Після успішного складання іспиту особа отримує свідоцтво, яке видається КДКА. Це свідоцтво є підставою для внесення особи до Єдиного реєстру адвокатів України.

Присяга адвоката: Перед початком діяльності адвокат складає присягу, в якій зобов'язується дотримуватися Конституції та законів України, принципів адвокатської етики та сумлінно виконувати свої обов'язки.

Після набуття статусу адвоката особа отримує низку прав, передбачених Законом України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність". Основні з них включають:

Право на представництво та захист: Адвокат має право представляти інтереси клієнтів у судах, органах державної влади, органах місцевого самоврядування, а також у відносинах з іншими особами.

Право на адвокатський запит: Адвокат може звертатися до державних органів, організацій чи установ для отримання інформації, необхідної для виконання професійних обов'язків.

Гарантії незалежності: Адвокат має право на незалежність у своїй діяльності, що захищається законом, включаючи адвокатську таємницю та заборону втручання в його роботу.

Право на доступ до інформації: Адвокат має доступ до матеріалів судових справ, право брати участь у слідчих діях, а також отримувати копії документів.

Право на професійне самоврядування: Адвокати беруть участь у діяльності Національної асоціації адвокатів України (НААУ), яка регулює їхню професійну діяльність.

Разом із правами адвокат набуває низку обов'язків, які є невід'ємною частиною його професійної діяльності:

Дотримання присяги та етичних норм: Адвокат зобов'язаний діяти відповідно до Кодексу професійної етики адвоката, затвердженого НААУ.

Збереження адвокатської таємниці: Адвокат не має права розголошувати інформацію, отриману від клієнта, без його згоди.

Сумлінне виконання обов'язків: Адвокат повинен діяти в інтересах клієнта, надаючи якісну правову допомогу.

Підвищення кваліфікації: Адвокат зобов'язаний постійно вдосконалювати свої професійні знання та навички, беручи участь у заходах, організованих НААУ.

Дотримання дисциплінарних вимог: Адвокат підзвітний КДКА та НААУ щодо дотримання норм законодавства та професійної етики.

Статус адвоката може бути припинений у разі:

- подання адвокатом заяви про припинення діяльності;
- визнання особи недієздатною чи обмежено дієздатною;
- вчинення умисного злочину;
- порушення адвокатської етики чи інших норм, що призводить до дисциплінарного стягнення у вигляді позбавлення права на заняття адвокатською діяльністю.

Порядок набуття прав та обов'язків адвоката в Україні є чітко регламентованим, але стикається з певними викликами. Зокрема, це:

Високий рівень конкуренції серед кандидатів на складання кваліфікаційного іспиту.

Необхідність вдосконалення системи стажування для забезпечення практичної підготовки.

Забезпечення рівного доступу до професії для осіб із різних регіонів України.

Перспективи розвитку пов'язані з цифровізацією адвокатської діяльності, удосконаленням системи професійного навчання та гармонізацією з європейськими стандартами.

Набуття прав та обов'язків адвоката в Україні є складним і багатоступеневим процесом, що включає виконання вимог щодо освіти, стажу, складання іспиту та присяги. Цей порядок спрямований на забезпечення високого рівня професіоналізму та відповідальності адвокатів. Права адвоката надають йому широкі можливості для захисту інтересів клієнтів, тоді як обов'язки забезпечують дотримання етичних і професійних стандартів. У сучасних умовах адвокатура в Україні продовжує розвиватися, адаптуючись до нових викликів і потреб суспільства.

Джерела

1. Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність", ст. 22–23. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5076-17
2. *Уштаніт О. М.* Сучасні проблеми дотримання гарантій адвокатської діяльності // Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2022. С. 206–208. URL: https://dspace.onua.edu.ua/items/654f0ed4-df41-4cae-bd3e-dade6bfebadc

3. Правила адвокатської етики: Адвокатська таємниця та дисциплінарна практика. HSA.org.ua, 2025. URL: https://www.hsa.org.ua/blog/pravila-advokatskoyi-etiki-advokatska-tajemnicia-ta-disciplinarna-praktika
4. Закон України "Про захист персональних даних", 2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17
5. International Bar Association. Guidelines for the Protection of Lawyer-Client Privilege, 2016. URL: https://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=...

С. І. КОЦЮРУБА

аспірант кафедри міжнародного та європейського права
Державного некомерційного підприємства "Державний університет
"Київський авіаційний інститут"
ORCID: 0009-0006-1741-4308

ПРИНЦИПИ СУВЕРЕНІТЕТУ ТА НЕВТРУЧАННЯ В УМОВАХ КІБЕРПРОСТОРУ В МІЖНАРОДНОМУ ПУБЛІЧНОМУ ПРАВІ

У сучасних умовах кіберпростір перетворюється на важливу сферу міждержавної взаємодії. З огляду на стрімкий розвиток інформаційних технологій та поширення кібератак, питання застосування традиційних принципів міжнародного публічного права, зокрема суверенітету та невтручання, в кіберсередовищі набуває особливої актуальності [1].

Щоб зрозуміти, як ці принципи можуть бути адаптовані до нових реалій, насамперед слід звернутися до класичного розуміння суверенітету в міжнародному праві.

Суверенітет у міжнародному праві традиційно розглядається як фундаментальний принцип, що означає верховну і виключну владу держави над своєю територією та населенням. Цей принцип включає право держави самостійно здійснювати законодавчу, виконавчу та судову владу, а також встановлювати свої внутрішні і зовнішні політики без втручання з боку інших держав. Суверенітет є основою міжнародної системи, що забезпечує рівність держав і взаємне визнання їх прав.

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій та інтернету виникає необхідність переосмислення традиційних уявлень про суверенітет. Кіберпростір не має чітких територіальних меж і характеризується високою динамікою взаємодії різних суб'єктів, включаючи держави, приватні компанії та індивідуальних користувачів. В цьому середовищі основне питання полягає у тому, чи можна застосовувати принципи територіального суверенітету до кіберінфраструктури, розташованої на території певної держави, та до інформаційних потоків, які проходять через неї.

Право держави контролювати та захищати кіберінфраструктуру, що розташована в її межах, розглядається як прояв її суверенітету. Це включає не лише технічні заходи з кібербезпеки, але й законодавче регулювання, політику щодо доступу до інформації, а також захист від кібератак і несанкціонованого втручання. Проте розмиті межі кіберпростору створюють значні труднощі у визначенні, де починається і де закінчується суверенітет держави в цифровому середовищі.

Важливо також враховувати, що кібероперації можуть мати транснаціональний характер — наприклад, атаки можуть здійснюватися з однієї країни, але впливати на

інфраструктуру іншої. Це ускладнює застосування традиційних понять суверенітету і вимагає розвитку нових юридичних підходів, які б враховували особливості кіберпростору. Таким чином, визначення меж суверенітету в кіберсфері залишається однією з найбільших юридичних і політичних проблем у сучасному міжнародному публічному праві [2].

У тісному зв'язку з принципом суверенітету перебуває також принцип невтручання, який набуває нового значення в умовах цифрових загроз та транснаціонального впливу у віртуальному просторі.

Принцип невтручання є одним із ключових засад міжнародного публічного права, що забороняє державам втручатися у внутрішні справи інших держав. Він покликаний захищати суверенітет та незалежність держав, особливо від будь-яких дій, які можуть порушити їх політичну, економічну чи соціальну стабільність. Традиційно цей принцип передбачає заборону на застосування сили, агресію або будь-які інші форми примусу, які можуть шкодити суверенітету іншої держави.

У контексті кіберпростору принцип невтручання набуває нових і складних вимірів. Кібератаки мають характер непомітних і дуже складних дій, що здійснюються за допомогою цифрових технологій. Вони можуть проникати в інформаційні системи державних органів, критичну інфраструктуру, фінансові мережі або засоби масової інформації без фізичного вторгнення, проте завдаючи серйозної шкоди національній безпеці, економіці, соціальному порядку чи політичній системі країни. Таким чином, кібероперації можуть ефективно порушувати суверенітет і стабільність держави, обходячи традиційні механізми контролю.

Визначення меж допустимого втручання в кіберпросторі є надзвичайно складним завданням через особливості цього середовища. Відсутність чітких територіальних меж, а також можливість анонімного проведення кібератак ускладнюють ідентифікацію виконавців і відповідальність за дії. Цей факт створює виклики для міжнародного співтовариства у визначенні, які дії можуть вважатися незаконним втручанням, а які — допустимою формою інформаційної діяльності чи кібероперацій.

У зв'язку з цим постає необхідність розробки і узгодження міжнародних норм і стандартів, які б регулювали застосування принципу невтручання в кіберпросторі. На сьогодні такі норми знаходяться на стадії формування, що викликає певну невизначеність у міжнародних відносинах і підвищує ризик ескалації конфліктів у цифровому середовищі.

Вирішення цих проблем є ключовим для забезпечення стабільності, безпеки та поваги до суверенітету в епоху цифрових технологій [3].

Проте саме цифрове середовище суттєво ускладнює цю задачу, оскільки його транснаціональна природа ставить під сумнів ефективність традиційних правових механізмів.

Кіберпростір як середовище транснаціонального характеру створює серйозні виклики для реалізації та забезпечення дотримання принципів суверенітету та невтручання. На відміну від фізичного простору, де державні кордони чітко визначені, у кіберпросторі територіальна прив'язаність часто є умовною або відсутньою. Інформаційні потоки проходять через сервери в різних юрисдикціях, а цифрові інфраструктури можуть перебувати у володінні недержавних суб'єктів або бути розміщеними поза межами національного контролю.

Анонімність користувачів та складність технічного відстеження джерел кібератак значно ускладнюють встановлення відповідальності за порушення міжнародно-правових норм. Багато кібероперацій здійснюються таким чином, що унеможливлюють або затягують ідентифікацію винної сторони, що створює сприятливе середовище

для безкарного втручання у справи інших держав. Така ситуація ставить під загрозу стабільність міжнародних відносин і довіру між державами.

Додатковою проблемою є відсутність єдиного міжнародного механізму, який би забезпечував контроль за дотриманням принципів суверенітету та невтручання в цифровому середовищі. Хоча міжнародне право забороняє втручання у внутрішні справи інших держав, питання застосовності цих заборон до кібероперацій залишається відкритим через розбіжності в інтерпретації та брак узгоджених критеріїв.

Деякі держави можуть розглядати інформаційні впливи або технологічне проникнення як прийнятні або нейтральні дії, тоді як інші — як ворожі або агресивні акти. Така правова невизначеність збільшує ризик конфліктів у кіберпросторі [4].

У відповідь на ці виклики, міжнародна спільнота активно шукає способи правового врегулювання поведінки держав у кіберсфері з урахуванням загальновизнаних принципів міжнародного права.Ініціативи ООН, а також робота груп експертів спрямовані на вироблення узгоджених правил поведінки держав у кіберсфері. Окремі держави розробляють національні стратегії кібербезпеки, які мають враховувати міжнародні принципи суверенітету та невтручання [5].

Висновок

Принципи суверенітету та невтручання залишаються фундаментальними у міжнародному публічному праві, але їх адаптація до реалій кіберпростору вимагає нових підходів. Важливо забезпечити баланс між захистом національних інтересів та збереженням міжнародної стабільності, а також створити ефективні механізми співпраці та відповідальності у кіберсфері.

Джерела

1. International Cyber Law in Practice: *Interactive Toolkit*. URL: https://cybilportal.org/publications/international-cyber-law-interactive-toolkit/
2. Sovereignty — International cyber law: interactive toolkit. URL: https://cyberlaw.ccdcoe.org/wiki/Sovereignty
3. *MoulinT*. Reviving the Principle of Non-Intervention in Cyberspace: The Path Forward, *Journal of Conflict and Security Law*. 2020. Vol. 25, Issue 3. pp. 423–447,
4. Sovereignty in Cyberspace: Theory and Practice. URL: https://www.wicinternet.org/2024-01/16/c_956165.htm
5. *Kulesza J*. Principles of International Law in Cyberspace. URL: https://www.gcsp.ch/sites/default/files/2024-12/principles-of-internationa-law-in-cyberspace.pdf

О. АЛЬОШИН

аспірант,

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРАВОВИХ ВІДНОСИН, ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ТА КІБЕРБЕЗПЕКИ: НАСЛІДКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Цифрова трансформація правових відносин, електронного документообігу та кібербезпеки стала ключовим чинником модернізації державного управління, право-

вої системи та суспільних процесів в Україні. Цей процес охоплює не лише технічні оновлення, а й глибокі зміни у правових механізмах, принципах взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Цифровізація правовідносин створює нові виклики і в той же час відкриває нові можливості. Змінюється характер правової взаємодії, яка дедалі частіше відбувається в онлайн-просторі, за допомогою електронних платформ, віртуальних кабінетів, цифрових підписів і смарт-контрактів. Це вимагає не лише змін у нормативно-правовому полі, а й переосмислення концептуальних засад права. Зокрема, необхідною є адаптація законодавства до нових технологічних реалій, таких як блокчейн, штучний інтелект, великі дані. Деякі дослідники вважають, що ми стоїмо на порозі рекодифікації права, в якій цифрова складова відіграватиме ключову роль [1].

Електронний документообіг є центральним елементом цифрової трансформації. Україна значно просунулась у цій сфері, запровадивши такі платформи, як "Дія", які дозволяють отримати понад 130 державних послуг онлайн, включаючи юридичні, адміністративні, соціальні та фінансові. Законодавство вже визнає електронні документи рівноцінними паперовим, а використання електронного підпису стало буденною практикою у діловодстві. Водночас особливу увагу приділено захисту персональних даних, інтероперабельності реєстрів та гармонізації із європейськими стандартами, зокрема, у межах інтеграції до цифрового ринку ЄС [4].

У контексті кібербезпеки цифрова трансформація виступає як інструмент захисту держави, але водночас створює нові ризики. Кібератаки на інфраструктуру, витоки конфіденційної інформації, загрози з боку недружніх держав є постійною небезпекою, що вимагає розбудови системної та проактивної кіберполітики. Прийняття Закону України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" та впровадження міжнародних стандартів (ISO/IEC 27001) стали важливим кроком до формування безпечного цифрового середовища. Україна також активно співпрацює з міжнародними партнерами, зокрема з країнами-членами ЄС і США (CISA), для створення ефективних моделей реагування на кіберзагрози [3].

Наслідки цифрової трансформації є як позитивними, так і проблемними. Серед безперечних переваг варто назвати підвищення прозорості державного управління, скорочення бюрократії, ефективніші правові процедури, доступність послуг. Водночас значною проблемою залишається цифрова нерівність, а також загроза приватності, зокрема в умовах воєнного стану. Виникають нові етичні та юридичні дилеми, що стосуються використання великих даних, штучного інтелекту в судочинстві, прав людини у цифровому просторі [2].

У перспективі цифрова трансформація правової сфери продовжить розвиватися в напрямку глибшої інтеграції із глобальним правовим простором, зокрема через гармонізацію з нормами ЄС, адаптацію регулювання до смарт-технологій, розвиток цифрових ідентичностей та довірчих сервісів. Освітній компонент також відіграватиме важливу роль — зростатиме потреба у фахівцях, здатних поєднувати знання в юриспруденції, кібербезпеці та IT [2; 3].

Отже, цифрова трансформація змінює не лише технічні аспекти правової системи, а й саму її сутність. Це багатоаспектний процес, який потребує зваженої державної політики, постійної взаємодії з громадянським суспільством і професійною юридичною спільнотою.

Джерела

1. *Баранов О.* (2022). Цифрова трансформація як джерело реновації парадигми рекодифікації та оновлення законодавства: огляд проблем. *Law of Ukraine/Pravo Ukraini*, (8).

2. *Руденко Є., Шапран О., & Махно Є.* (2024). Цифрова трансформація як фактор покращення національної безпеки України. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (2), 65–69.
3. *Калаченкова К. О., & Сінельник В. І.* (2023). Технологічні інновації у сфері вирішення спорів: онлайн-підходи. *Правничий часопис донецького національного університету ім. В. Стуса*. 2023. № 2. С. 75.
4. Цифрова трансформація економіки в умовах війни: аналітична доповідь / Нац. ін-т стратег. досліджень ; Даниїла Олійник. Київ : НІСД, 2024. Режим доступу: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-serpen-veresen

К. М. МАЙСТРЕНКО
канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом

СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Соціальна безпека охоплює здатність суспільства гарантувати кожному гідний рівень життя, попереджати соціальні ризики та оперативно реагувати на них, і в умовах воєнного стану вона перетворюється на питому "лінію оборони" людського потенціалу держави. Повномасштабна агресія загострила бідність, безробіття, переміщення населення та психологічну травматизацію, тому уряд був змушений швидко переформатувати соціальну політику, щоб *поглинати шоки, адаптуватися й трансформуватися* — логіка *shock–adapt–transform* визначає нині весь порядок денний.

Ключові виклики поєднують фінансовий розрив і адміністративне навантаження. З одного боку, понад 77 млрд дол. зовнішньої підтримки, акумульовані від лютого 2022 року, дозволили профінансувати зарплати медиків, пенсії та базові виплати, але потреби відновлення лише соціального блоку оцінені в понад 486 млрд дол. [8]. З іншого, всередині країни кількість домогосподарств-одержувачів допомоги перевищила шість мільйонів; тільки на виплати внутрішньо переміщеним особам (ВПО) у 2025 році вже спрямовано понад 6,2 млрд грн [5]. Ускладнює ситуацію й "гібридний" характер загроз — одночасно руйнуються житло, втрачається робота, падає психоемоційна стійкість, що потребує комплексних інструментів, а не фрагментованих програм.

На нормативному рівні уряд діє за принципом *regulatory agility*. Постанова КМУ № 1544 від 31 грудня 2024 року упровадила компенсації родинам, які прихистили ВПО, і передала адміністрування виплат Пенсійному фонду [1]. Паралельно ВРУ схвалила у першому читанні законопроєкт № 11377, що формує Єдину інформаційну систему соціальної сфери (ЄІССС) і забезпечує принцип "одна людина — одне досьє", тобто уніфіковує всі соціальні записи про громадянина [7]. У перспективі це знімає проблему подвійних нарахувань і дає змогу будувати таргетовані програми підтримки.

Цифрова компонента стала каталізатором швидкості й прозорості. З 2024 року ЄІССС працює у промисловій експлуатації, надаючи 17 видів допомог онлайн та

офлайн 24/7 [3]. Портал “єДопомога” дозволяє оформити базову грошову виплату менш ніж за десять хвилин, а суми одразу надходять через автоматизований модуль *speed-to-wallet* [9]. Для держави це означає API-орієнтований обмін даними й можливість у режимі реального часу бачити навантаження на бюджет, а для людей — мінімальні транзакційні витрати й зменшення ризику корупції. Однак сегментованість медичних та освітніх реєстрів ще не дає повної картини вразливості сімей, що звужує ефект від інтегрованої моделі.

На рівні мережевої співдії уряд спирається на систему ЦНАП, мобільні бригади та партнерські платформи. Європейська комісія у Звіті-2024 відзначила, що навіть у прифронтових громадах мережа ASC забезпечує доступ до послуг для людей з інвалідністю та літніх, а кількість нових цифрових сервісів зростає незважаючи на війну [2]. UNICEF із проєктом “PORUCH” та інші гуманітарні актори інтегрували власні реєстри із системою Мінсоцполітики, що дозволило оперативно скеровувати психологічну підтримку туди, де фіксується підвищений рівень емоційного дистресу серед дітей та матерів.

Фінансова стабільність соціальної безпеки тримається на *blended finance*: міжнародні позики Світового банку, гранти ЄС та внутрішнє перерозподілення бюджету. CEPR-звіт “Frankfurt Paper” підкреслює, що довгостроково Україна має перейти від донорської залежності до цього, що автори називають *resilience bonds* — цільових соціальних облігацій, пов’язаних з індикаторами безпеки населення [4]. А OECD радить закріпити підхід “Whole-of-Government”, щоб соціальні, енергетичні та інфраструктурні проєкти фінансувалися з єдиного плану й не конкурували за ресурси.

З огляду на виклики, стратегічні пріоритети формуються у трьох площинах. Перша — *Prevention*: дострокове виявлення ризиків через обов’язковий моніторинг бідності, зрізи психічного здоров’я та інтегрований індикатор час-до-виплати. Друга — *Redundancy*: дублювання критичних каналів виплат (банки + пошта), резервний фонд на рівні 5 % соціального бюджету та локальні community hubs, здатні заміщати зруйновані ЦНАП. Третя — *Transformation*: поступовий перехід від масових грошових трансфертів до змішаної моделі *cash + care + community*, у якій фінансова підтримка автоматично запускає пакети послуг (догляд, турбота, психосоціальний супровід) через профіль у ЄІССС.

У підсумку соціальна безпека в умовах воєнного стану вже стала платформою, яка зшиває екстрене реагування та післявоєнне відновлення. Її ефективність вимірюється не лише швидкістю виплат, а й здатністю системно знижувати ризики бідності, маргіналізації та емоційного вигорання населення. Успіх залежить від того, чи зможуть держава й партнери завершити інтеграцію реєстрів, закласти стійкі джерела фінансування та інституціоналізувати принцип людина спершу на всіх етапах — від нормативного дизайну до роботи мобільної бригади на лінії фронту.

Джерела

1. Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам: постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 року № 1544. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 26 травня 2025 року).
2. Європейська комісія. Звіт щодо України 2024: робочий документ персоналу Комісії (SWD(2024) 699 final). URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (дата звернення: 26 травня 2025 року).
3. Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). URL: https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeisss (дата звернення: 26 травня 2025 року).

4. *Карлетті Е., Городніченко Ю., Джеймс Г.* та ін. Відбудова України: варіанти політики для розбудови ефективної фінансової архітектури. *Франкфуртський звіт*. URL: https://cepr.org/system/files/2024-04/CEPR%20Ukraine%202024_Ukraine_translation_0.pdf (дата звернення: 26 травня 2025 року).
5. На виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам спрямовано з початку року понад 6,2 млрд грн. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/na-vyplaty-dopomohy-na-prozhyvannya-vnutrishno-peremishchenym-osobam-spryamovano-z-pochatku-roku-ponad-62-milyardiv-hryven (дата звернення: 26 травня 2025 року).
6. Надання допомоги ВПО. *Дія. Гід*. URL: https://guide.diia.gov.ua/view/nadannia-dopomohy-na-prozhyvannia-vnutrishno-peremishchenym-osobam-1a52a816-12be-4261-8733-bda51a4ef0e1 (дата звернення: 26 травня 2025 року).
7. Парламент підтримав цифровізацію соціальної сфери: за основу прийнято законопроєкт про ЄІССС. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/parlament-pidtrymav-tsyfrovizatsiyu-sotsialnoyi-sfery:-za-osnovu-pryynyato-zakonoproyekt-pro-yedynu-informatsiynu-systemu-sotsialnoyi-sfery (дата звернення: 26 травня 2025 року).
8. Світовий банк. Фінансування, мобілізоване для України з 24 лютого 2022 року. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine (дата звернення: 26 травня 2025 року).
9. Що таке "єДопомога" і як проєкт може допомогти переселенцям. URL: https://bf.diia.gov.ua/articles/shcho-take-proiekt-iedopomoha (дата звернення: 26 травня 2025 року).

О. В. ФІРСТЕНКО
аспірант кафедри економіки та управління бізнесом,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

ВІДТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах післявоєнного відновлення України людський капітал набуває ключового значення як стратегічний ресурс, здатний забезпечити довготривалу безпеку та стійкість держави.

Поняття "людський капітал" охоплює сукупність знань, умінь, навичок та здоров'я населення, що створює передумови для економічного зростання, інновацій та ефективного функціонування інституцій держави. Теоретичні дослідження виокремлюють прямі й опосередковані інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації та охорону здоров'я як основні детермінанти розвитку людського капіталу й його здатності генерувати конкурентну перевагу на глобальному ринку праці [1].

В умовах воєнного протистояння та подальшого відновлення ресурс людського капіталу стає не лише економічним чинником, а й запорукою національної безпеки. Втрата робочої сили, руйнування освітніх і медичних установ, а також виїзд мільйонів громадян фактично послаблюють потенціал держави до відновлення та реінтеграції. Водночас активне відтворення людського капіталу через навчальні програми, психологічну реабілітацію ветеранів і внутрішньо переміщених осіб створює міцну основу для побудови стійкого суспільства та мінімізації ризиків соціальної дестабілізації.

Нині Україна стикається з суттєвими викликами: понад 2 000 освітніх закладів пошкоджено або зруйновано, втрати освітнього процесу внаслідок війни та пандемії призводять до значного розриву в навичках нового покоління; водночас унаслідок мобілізації та міграції втрачено більше чверті працездатного населення, що провокує гостру нестачу кадрів у критичних секторах економіки. Ці фактори вимагають від держави системного підходу: швидкого відновлення інфраструктури освіти й охорони здоров'я, масштабних програм перекваліфікації, а також стимулювання повернення й залучення українських фахівців із закордону.

Державна політика відтворення людського капіталу має ґрунтуватися на міжвідомчій координації та інтеграції стратегічних напрямів: розвиток цифрових платформ для навчання (edTech), запровадження ваучерних систем для підвищення кваліфікації, розширення програм психологічної підтримки ветеранів і ВПО, а також створення умов для інноваційного підприємництва серед молоді. Така цілісна модель не лише сприятиме економічному зростанню, а й посилить національну безпеку через формування стійкого, адаптивного людського ресурсу, здатного протистояти майбутнім викликам і забезпечувати стратегічну незалежність України [3].

Розв'язана росією війна в Україні посилила процеси розсіювання людських ресурсів, що істотно впливає на людське багатство країни. На сьогодні цей вплив є мало дослідженим порівняно з процесами створення людського капіталу. Показники, що сприяють процесу розсіювання, можна визначати шляхом кількості втрат людей, витіснення продуктивних сил, в тому числі тих, хто зайнятий в неформальній економіці, малозабезпечені соціальні групи, безробітні, бездомні, без доступу до соціальних виплат і відповідних комунікацій, таких як медицина, освіта, мобільний, Інтернет тощо. Масштабне вторгнення росії на територію України призвело до значних втрат людського капіталу, які можна розділити на такі групи, як прямі та опосередковані. До прямих втрат належать вимушена міграція, примусова депортація населення України, вбивство мирного населення, загибель військових і військовополонені. За даними звіту Міжнародної організації міграції (ІМО, 3 травня 2022 р.), загальна кількість переміщених осіб становить 13,7 млн осіб, з них 5,7 млн осіб покинули Україну. Варто зазначити, що тільки 4 % осіб розглядають можливість виїзду, а також 7 % знаходяться на стадії роздумів і припускають виїзд за кордон залежно від несприятливої ситуації [6].

На цій підставі можна припустити, що частина населення з тих, хто покинув Україну, не повернуться взагалі. Все залежить, звісно, від тривалості війни та від масштабів руйнувань на території Україні, а найголовнішою причиною буде можливість для українців знайти пристойну роботу та здобувати якісну освіту. За оцінкою експертів, 19 приватних і державних підприємств (17 %) з-поміж великих і середніх зруйновано повністю, ще 90 (83 %) пошкоджені частково. Як повідомлялося у ЗМІ, станом на грудень 2022 року українській інфраструктурі через війну завдано прямих збитків на суму 137,8 млрд дол. США [5].

Тому можна зробити висновки, скільки населення втратило місце праці й стали безробітними на досить невизначений термін. Щодо освіти, то детально ознайомитися з інформацією про кількість пошкоджених та знищених освітніх закладів у кожній області України можна на інтерактивній мапі. Відтак, станом на 12 грудня 2022 роки в Україні пошкоджень чи руйнувань зазнали понад 2800 шкіл. Враховуючи оперативну оцінку втрат активів сектору освіти України у зв'язку з війною, то станом на 7 липня 2022 року в усіх регіонах країни було пошкоджено 1938 та зруйновано 133 навчальні заклади різного типу. В тих регіонах, що знаходяться на підконтрольній території, оцінку щодо пошкоджень робити зарано, тому дана статистика може бути

значно заниженою та буде доступною тільки після завершення війни та звільнення усіх територій України [5].

На цій підставі можна зробити висновок, що певна частина міграційного населення вже ніколи не повернеться на своє місце проживання. Тому можна припустити, що це більшою мірою стосується студентів і учнів старших класів. Також за даними опитування ООН, серед осіб, які перетинали кордон з Польщею, близько 30 % заявили про потребу у працевлаштуванні [4].

Отже, ці вимушені мігранти були готові одразу ж приступити до праці в іншій країні. Розглядаючи опосередковані втрати, сюди варто віднести недоотримання бізнесового доходу підприємцями та заробітної плати працівниками, що унеможливлює використовувати власний набутий інтелектуальний, творчий та людський капітали внаслідок воєнних дій. Також сюди належать втрати в освітній сфері, зокрема — недостатній рівень інвестицій у людський капітал внаслідок істотного руйнування освітньої інфраструктури. Тобто, військові дії не дають можливості усім можливим учасникам освітнього процесу отримувати не тільки якісні знання, але й освіту взагалі. Перелік опосередкованих втрат потребує детального вивчення та опрацювання у повоєнний період. Сьогодні в постіндустріальному світі процеси відтворення та розвитку людського капіталу стали ускладненими та різноманітними. Системи освіти та охорони здоров'я забезпечують хороше місце праці, однак, вирішальну роль для людини відіграє її потенціал, здібності, компетенції та особистість: вільний час як умова для ініціативи та пілотні заходи; нейромережі; когнітивні технології, засоби, інституцій, які підвищують інтелектуальну здатність людини; гуманітарні технології тощо. Нові інституції й медіа-ресурси важливі, тому що вони створюють умови для розвитку конкретної людини, набуття її досвіду, професійної діяльності та існування загалом. Важливим завданням дослідження людського капіталу є пошук відповідних інституцій та інфраструктури, що будуть ключовими для його розвитку як тепер, так і в майбутньому [1].

Інвестиції в людський капітал означають вкладання в освіту, навчання та здоров'я людини. Навчання на робочому місці значно збільшує обсяг людського капіталу, натомість людина отримує безпеку здоров'я, а це продовжує його життєдіяльність, мобільність та здатність до пошуку інформації на ринку праці, підвищення вартості її послуг, народження та належне виховання дітей, а також можливість відтворити цей капітал в наступному поколінні.

Джерела

1. *Агафонова М. В.* Розвиток людського капіталу в рамках візії національної економічної стратегії на період до 2030 року. *Освітня аналітика України.* 2022. № 3(19). С. 15–25. DOI: https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-3-15-25
2. *Васильців Т. Г., Мульска О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я.* Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ.* Серія : економічні науки. 2022. № 67. С. 43–48. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-06.
3. *Залознова Ю., Азьмук Н.* Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2022-38-59.
4. *Кумар Г. В.* Концепція формування та відтворення трансформаційних змін економічної природи людського капіталу. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2023. Вип. 1/2(74/75). Львів: НЛТУ України. С. 47–51.
5. Вокс Україна (2022). URL: https://voxukraine.org/operatyvnaotsinka-vtrat-aktyviv-sektoru-osvity-ukrayiny-u-zv-yazku-z-vijnoyu-stanom-na-lypen-2022.
6. Ukraine – Internal Displacement Report. *IMO*. URL: https://dtm.iom.int/ukraine/.

С. В. БІЛОБЛОВСЬКИЙ
аспірант Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом, м. Київ
ORCID https://orcid.org/0000-0003-1635-8093

ПОБУДОВА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ В СФЕРІ ЗВІТУВАННЯ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ З УРАХУВАННЯМ ПЕРЕДОВИХ ГЛОБАЛЬНИХ ПРАКТИК І ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (ESG-СТАНДАРТИ, ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ)

У XXI столітті сталий розвиток став однією з ключових тем на глобальному рівні. Зростаюча увага до кліматичних ризиків, соціальної відповідальності бізнесу та етичного управління зумовила формування нової парадигми корпоративної звітності — ESG-звітування (Environmental, Social, Governance). Для України, як країни-кандидата на вступ до ЄС, побудова сучасної системи ESG-звітування є критично важливою умовою інтеграції до європейського ринку.

Україна перебуває у процесі гармонізації свого законодавства з Директивою ЄС CSRD [1] , яка з 2024 року зобов'язує великі компанії ЄС та їх дочірні підприємства у третіх країнах готувати звіти зі сталого розвитку. В Україні наразі здійснюється розробка законопроєкту про нефінансову звітність, участь у проєктах технічної допомоги ЄС та публікація ESG-звітів на добровільних засадах.

Станом на травень 2025 року в Україні не прийнято окремого закону, який би зобов'язував усі компанії подавати нефінансову звітність відповідно до стандартів ESG або CSRD.

Проте, у 2017 році Верховна Рада України внесла зміни до Закону "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", які зобов'язують великі та середні підприємства подавати звіт про управління. Цей звіт включає елементи нефінансової інформації, такі як екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, що частково відповідає вимогам Директиви ЄС 2013/34/ЄС .

Крім того, у жовтні 2024 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку [2]. Необхідність впровадження Директиви (ЄС) 2022/2464 в Україні зазначено у Звіті Європейської Комісії щодо України за 2023 рік до Повідомлення про політику розширення Європейського Союзу 2023 року. Цей документ передбачає поступове впровадження в Україні практик складання, подання та оприлюднення звітності зі сталого розвитку на основі Європейських стандартів звітності (ESRS). Стратегія також передбачає запровадження

процедур аудиту такої звітності та механізмів контролю якості аудиторських послуг. Цей документ є першим офіційним кроком до гармонізації національного законодавства з Директивою ЄС CSRD та стандартами.

Відповідно, реалізація Стратегії щодо впровадження звітності зі сталого розвитку в Україні здійснюється через досягнення двох стратегічних цілей, що охоплюють як складання, так і аудит нефінансової звітності підприємств:

- Стратегічна ціль 1. Запровадження звітності зі сталого розвитку відповідно до стандартів ЄС (ESRS).
- Стратегічна ціль 2. Впровадження в Україні аудиту звітності зі сталого розвитку.

Ці норми є обов'язковою до виконання для відповідних підприємств і є перехідним етапом до повноцінного регулювання звітності через прийняття Закону України "Про нефінансову звітність". Учасникам процесу вже зараз необхідно:

- Визначити відповідальних осіб за підготовку ESG-звітів.
- Почати збір даних відповідно до вимог ESRS.
- Інвестувати у цифрові рішення для автоматизації звітності.
- Готуватися до зовнішнього аудиту нефінансової інформації

Таким чином, хоча окремий закон про обов'язкову нефінансову звітність ще не прийнято, Україна активно працює над гармонізацією свого законодавства з європейськими стандартами у цій сфері. Організаціям, особливо тим, що мають намір виходити на європейські ринки або залучати іноземні інвестиції, вже зараз рекомендується впроваджувати практики нефінансової звітності згідно з міжнародними стандартами, такими як GRI, SASB або ESRS.

Для практичного застосування вимог стандартів слід розробити та впровадити ряд практичних рішень та належний інструментарій на рівні окремих організацій, які є компонентами сучасної системи управління ESG-даними

Така система має включати визначення ключових показників, процесів збору та валідації даних, контроль якості та автоматизацію звітності. Найкращі практики управління охоплюють ESG Governance, трасованість даних і впровадження єдиних політик.

Big Data, хмарні платформи та блокчейн використовуються для обробки та зберігання ESG-даних. Штучний інтелект (ШІ) застосовується для аналізу ризиків, автоматичної обробки документів та генерації звітності. Зокрема, алгоритми машинного навчання можуть виявляти ESG-ризики (наприклад, вразливість до зміни клімату або соціальні інциденти).

Актуальним трендом є застосування генеративних моделей (LLMs) — як інструменту для автоматичного складання звітів за заданими шаблонами.

Генеративні моделі великого масштабу (Large Language Models, LLMs), зокрема GPT-подібні архітектури, відкривають нові можливості для автоматизації підготовки нефінансових звітів підприємств. Завдяки навчанню на великих масивах текстів, LLMs здатні:

- розпізнавати логічну структуру звітування з урахуванням міжнародних вимог до змісту та форматування;
- автоматично формувати звітні документи (розділи, підрозділи, таблиці, графіки) на основі заданих шаблонів та вихідних даних (у вигляді метрик або коротких текстових фрагментів);
- адаптувати текст під цільову аудиторію — інвесторів, регуляторів, громадськість — дотримуючись професійного стилю мовлення та термінології;
- здійснювати перевірку на послідовність, стилістичну узгодженість та відповідність стандартам (наприклад, ESRS або GRI).

В свою чергу, інструментарій NLP (Natural Language Processing) має бути тренований та адаптований для автоматичної обробки документів та витягування метрик із нефінансової звітності.

Технології NLP дозволяють ефективно обробляти великі обсяги нефінансової звітності, витягуючи ключові метрики сталого розвитку. Наприклад, дослідження Кац (Katz) та інші [3] порівнює ефективність ChatGPT з традиційними методами пошуку ключових слів для витягування інформації про статус забезпечення та відповідність звітів ESG стандартам. Результати показали, що ChatGPT демонструє вищу специфічність, але меншу чутливість порівняно з методами пошуку ключових слів, що свідчить про потенціал LLMs у контекстному аналізі текстів.

Використання LLMs у поєднанні з NLP-технологіями утворює потужний інструментарій для створення "інтелектуальних платформ" зі сталого звітування, які забезпечують високий рівень автоматизації, персоналізації та відповідності нормативним вимогам.

В якості прикладу рішень з автоматизації зі сталого звітування можна навести продукти IBM Envizi ESG Suite [4], Persefoni AI (Carbon Accounting) [5] та Datamaran (AI-powered ESG insights) [6].

Попри наявність потенціалу, існують об'єктивні бар'єри, які стосуються можливості ефективного запровадження в Україні відповідних інструментів звітування зі сталого розвитку: воєнний стан та триваюча військова агресія з боку РФ, низька поінформованість, відсутність готових IT-рішень, дефіцит кадрів та досвіду.

До рекомендацій із ефективного та своєчасного запровадження практичних рішень з врахування регуляторних вимог зі сталого розвитку можна включити створення національного реєстру ESG-звітів, навчальні програми та державно-приватне партнерство.

Цифрова система ESG-звітування — стратегічна інвестиція у прозорість і довіру. Впровадження цифрових рішень та ШІ дозволить Україні досягти високих стандартів сталого розвитку та інтегруватися в європейський економічний простір.

Джерела

1. Directive - 2022/2464 - EN - CSRD Directive - EUR-Lex. EUR-Lex – Access to European Union law – choose your language. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464 (дата звернення: 04.05.2025).
2. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-р (дата звернення: 04.05.2025).
3. *Katz S., Gu Y., Jiang L.* Information Extraction from ESG Reports Using NLP: A ChatGPT Comparison. URL: https://doi.org/10.2139/ssrn.4836432 (дата звернення: 11.05.2025).
4. IBM Envizi ESG Suite. *IBM — United States*. URL: https://www.ibm.com/products/envizi (дата звернення: 11.05.2025).
5. Persefoni AI: Carbon Accounting and Reporting Platform [Електронний ресурс]. URL: https://www.persefoni.com/persefoniai (дата звернення: 11.05.2025).
6. Solutions | ESG Software | The Smart Way to ESG. Datamaran | ESG Platform. URL: https://www.datamaran.com/esg-software (дата звернення: 11.05.2025).

А. В. КОСОЛАП
студентка 3-го курсу Інституту права ім. князя В. Великого МАУП

МІСЦЕ НЕОБАНКІВ У ПЕРІОД ВІЙНИ

У сучасному, стрімкому світі управління фінансами має надзвичайно важливе значення для стабільності та поступу як окремих бізнесів, так і загалом економіки. З розвитком нових технологій, на кшталт блокчейну, штучного інтелекту та великих даних, фінансовий менеджмент відчуває суттєві зміни.

Ще під час пандемії COVID-19 у світі зріс інтерес до послуг необанків, оскільки з'явилася потреба в дистанційному отриманні послуг. Фінтех-компанії представляють новаторські рішення для управління фінансами, такі як онлайн-кредитування, краудфандинг і роботизоване консультування. Українська банківська система активно розвивалась до моменту початку повномасштабного вторгнення. Фінансові технології активно змінюють банківський ринок, і одним із найпомітніших трендів сучасності стали необанки [1]. Швидка реєстрація, низькі комісії та зручне управління фінансами роблять їх привабливою альтернативою традиційним банкам.

Українські банки мають надзвичайний вплив на економіку воєнного часу. Завдяки цьому вони можуть сприяти стабілізації нашої економіки, допомагати армії та зберігати кошти домогосподарств. На даний момент необанки саме цим активно займаються через надання депозитів і можливості купівлі облігацій внутрішніх державних позик [2]. Змога керувати власними рахунками зі смартфону, користуватися різними фінансовими сервісами, плюс вигідні умови угоди щороку збільшують кількість клієнтів необанків.

Сама назва "необанк" не є універсальною. Часто можна зустріти також такі терміни, як "онлайн-банк", "інтернет-банк", "цифровий банк", "віртуальний банк", "мобільний банк", "банк-челенджер". Сьогодні у світі налічується більше 500 необанків. Серед найбільших необанків у світі — китайський Webank, який охоплює понад 340 млн клієнтів, бразильський Nubank (охоплює 75 млн клієнтів). На сьогодні клієнтами необанків є близько 350 млн людей у всьому світі (3 % населення світу). Згідно з дослідженнями, до 2026 року рівень проникнення необанків в населення сягне 4,4 %, оскільки клієнти керують коштами в додатку, у кілька кліків та з цілодобовою підтримкою — без черг, відділень та паперів [3]. Найбільше користувачів необанків — у вікових групах 18–24 та 25–34 років. У цих сегментах частка проникнення складає 10,6 та 10,5 % відповідно. Найменш сприйнятливі до необанків люди віком після 65 років (4,6 %) та 55–64 (5,3 %) [4].

Необанки в основному поділяються на два типи: це зрілі цифрові банки з банківськими ліцензіями, які можуть самостійно надавати фінансові послуги, Друга — фінтех-компанії, засновані на банках-партнерах, які використовують їх інфраструктуру для обробки платежів і надання фінансових послуг.

В Україні всі небанківські установи співпрацюють із традиційними банками, які мають банківські ліцензії. Повномасштабне вторгнення змінило потреби клієнтів, а отже — і пріоритети необанків: зріс попит на іноземні платежі, запрацював запуск цифрових карток, сервісів PayPal і Revolut, тому банки максимально зосередилися на надійних і швидких транзакціях.

У зв'язку з війною та тенденціями глобалізації українці активно подорожують за кордон, у тому числі й за кермом. Необанки максимально спрощують питання, які в цей час виникають: це і зручне страхування в додатку — ОСЦПВ, "зелена картка" для поїздок за кордон та страхування туристичних поїздок; поповнення рахунків телефонів більш як у 100 операторів світу, що в свою чергу є вагомим для студентів та осіб, які перебувають за кордоном. Важливими є і міжнародні перекази, тому в пріоритеті — максимальна інтеграція із сервісами, що забезпечують перекази по всьому світу.

Ще одна значна та цікава тенденція — цифрові активи та все, що з криптою пов'язане. В Україні вже напрацьовується законодавство, яке буде основою для прозорої діяльності цього ринку. Як тільки ці правила почнуть діяти, інтеграція крипто-платежів стане одним з найважливіших напрямів.

Однією з головних переваг необанків є їхня повністю цифрова основа. Усі операції можна виконувати через мобільний додаток або онлайн-платформу, що дає змогу заощадити час на відвідування відділень. Другою перевагою є швидкість обробки транзакцій, особливо під час переказів. Багато необанків зазвичай пропонують інструменти для аналізу витрат, планування бюджету та управління фінансами, що допомагає користувачам краще контролювати свої гроші й мінімізувати непотрібні витрати.

Як і будь-які інші фінансові послуги, необанки мають свої характерні особливості та ризики, які важливо ретельно оцінити перед вибором платформи. Особливо це стосується ситуацій, коли існує ризик натрапити на шахраїв, що створюють фальшиві платформи [1]. Також, в період війни почастішали DDos-атаки, а оскільки необанки працюють виключно в онлайн-середовищі, то вони можуть бути більш вразливими до кіберзлочинності та шахрайства. Як один заходів безпеки та попередження таких ризиків можна використовувати посилену аутентифікаціїю[1].

Одним із чинників зростання необанків є їхгнучкість, яка дозволяє швидко адаптуватися до технологічного прогресу та вподобань клієнтів.

Попри те, що в окремих регіонах регуляторна підтримка виступає рушійною силою для розвитку ринку необанків, дотримання нормативних вимог залишається одним із головних викликів для цих компаній. Необанки зобов'язані забезпечити дотримання вимог щодо боротьби з відмиванням грошей, правил перевірки клієнтів (KYC)[2], законів про захист даних та інших нормативно-правових актів. До того ж, під час виходу на міжнародні ринки необанки стикаються з різноманітними регуляторними середовищами, кожне з яких має власні стандарти. Для адаптації до цих вимог потрібні значні ресурси та час, а будь-яка помилка може спричинити фінансові санкції й негативно вплинути на репутацію компанії.

За час війни ринок фінансових послуг дуже змінився. Ті, хто мали досвід банківського обслуговування за кордоном, не могли не помітити, наскільки український банкінг просунутий та зручний. Цей досвід змінив прийняту парадигму та додав професійної впевненості [5].

"Необанки не замінять традиційні на 100 %. Традиційні банки посилили свою диджиталізацію і почали дослухатися до клієнтів. Міленіали, як основна авдиторія необанків, вимагають персоналізації та особливих умов. Новому поколінню українських користувачів комфортно з віртуальними картками — їм не потрібні пластикові", — зазначає засновниця izibank Анна Тігіпко [6].

---

[1] Положення про автентифікацію та застосування посиленої автентифікації на платіжному ринку.

[2] https://youcontrol.com.ua/blog/kyc-know-your-customer-shcho-tse-i-navishcho/

З інтерв'ю керівниці Банку "Власний Рахунок" Христини Кармазіної можна відзначити наступне: "Штучний інтелект, машинне навчання і передові аналітичні інструменти стали ключовими елементами, які дозволяють необанкам пропонувати персоналізовані фінансові рішення, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати вищу безпеку транзакцій" [2].

Сучасні фінансові сервіси входять до стратегічних цілей НБУ, охоплених ініціативою "Фінансова фортеця України". Важливими інструментами досягнення цієї мети є технології, цифровізація й кіберзахист. Певні кроки в регуляторній площині для розвитку фінтех-інновацій уже зроблено. Так, у березні 2023 року НБУ запустив регуляторну платформу — так звану "пісочницю" або "sandbox". Цей механізм взаємодії регулятора з інноваційними компаніями передбачає можливість запровадження особливого режиму діяльності для фінансових та платіжних компаній і тестування нових сервісів у обмеженому середовищі без ризику порушення законодавства [7].

У світі функціонують необанки з індивідуальним підходом для різних фахівців та груп — лікарів, таксистів, музикантів, молодих родин та інших.

Найбільш популярним необанком в Україні є Монобанк, який став першим український банком "у смартфоні". Він почав розвиватись на базі класичного банку АТ "Універсал Банк" за співпраці з фінтех-компанією Fintech-Band наприкінці 2017 року. Основними перевагами Монобанку є простота і зручність, неупинний розвиток та вдосконалення функцій (наприклад, створення зручної платформи для збору коштів на підтримку ЗСУ) [9]. Станом на березень 2025 нараховується близько 9,4 млн користувачів[1].

Довгий час Монобанк залишався єдиним українським необанком, за його розвитком та просуванням на ринку пильно спостерігали інші учасники фінансового сектору. Згодом на ринок почали виходити й інші гравці. Прикладом є проєкт необанку O.Bank від "Ідея Банк", акціонером є польська фінансова група Getin Holding S.A. (надає широкий спектр банківських сервісів, картки єПідтримка). Ще одним фінтех-проєктом, створеним на базі ліцензії АТ "Таскомбанк", є Izibank. "Власний рахунок" — проєкт "Банку Восток" (співзасновниками є Mastercard та Fozzy Group). NovaPay від Нової пошти.

Ще один необанк — Sportban, що діяв на основі ліцензії АТ "Таскомбанк" з 2019 року. Причиною згортання роботи стали зміни зовнішніх умов та потреба корегування його стратегії. Автоматично усі клієнти цього необанку стали клієнтами материнського банку, який продовжив їх обслуговування.

З 11 лютого 2025 українці отримали можливість користування сервісами Revolut, в ому числі надсилати й отримувати міжнародні перекази, відкривати європейські рахунки та здійснювати конвертаційні операції. Під час реєстрації в застосунку користувачеві необхідно авторизуватись через сервіс "ДІЯ". Компанія підтримує українців від початку повномасштабного вторгнення. У березні 2022 року банк надав можливість користуватися власними сервісами українцям, які вимушено опинилися в ЄС[2]. Наразі понад 700 тисяч українців в Європі використовують Revolut (послуги надає литовська компанія Revolut Bank UAB, яку регулює Європейський центральний банк та Банк Литви) [8].

Ключовим фактором зростання попиту на послуги необанків є дедалі більший запит клієнтів на зручні, доступні й ефективні банківські рішення. Це й можливість управляти рахунками в смартфоні, й зручні платежі (зазвичай без комісій), та інстру-

[1] Статистика https://monobank.ua/dashboard

[2] Станом на 29.04.2025 обмежено відкриття нових рахунків в Україні черер питання з ліцензією.

менти для заощаджень та інвестицій, і привабливі програми лояльності. Необанки зробили акцент на цифровій взаємодії в режимі 24/7, а не на традиційному банківському обслуговуванні.

В Україні поки не має таких гігантів, які можуть скласти реальну конкуренцію класичним банкам, але конкуренція між самими банками і надалі поглибиться. Фінтех-компанії, скоріше за все, будуть відігравати не роль конкурентів, а працюватимуть разом над реалізацією інноваційних рішень.

Джерела

1. Що таке необанки та як вони працюють? https://azolalegal.com/blog/shho-take-neobanky-ta-yak-vony-pratsyuyut/.
2. *Івасечко О., Панухник О.* Місце та роль необанків під час війни та після її закінчення. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39270/2/FMNESCPS_2022_Ivasechko_O-The_place_and_role_of_106-107.pdf.
3. *Краснова І. В., Громницька І. Ю.* Антикризові заходи управління ліквідністю банків в умовах воєнного стану в Україні. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-228_240.pdf. \
4. *Завальнюк І.* Які проблеми сьогодні підстерігають необанки. https://ua.news/ua/money/kakye-problemy-segodnya-podsteregayut-neobanky-yssledovanye.
5. *Буряченко А., Тихий О.* Міжнародний банкінг в Україні. https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0091a37-3c37-4dbf-817f-717f79f1d564/content.
6. NEOBANK під час війни. https://special.ain.ua/neobank-during-the-war.
7. Інтерв'ю Тігіпко А. С. https://mind.ua/news/20266271-neobanki-ne-zaminyat-tradicijni-na-100-zasnovnicya-izibank.
8. Британський необанк Revolut офіційно запрацював в Україні: як зареєструватися. https://shotam.info/brytanskyy-neobank-revolut-ofitsiyno-zapratsiuvav-v-ukraini/.
9. Особливості регулювання та нагляду на ринку небанківських фінпослуг під час воєнного стану. https://bank.gov.ua/ua/news/all/utochneno-osoblivosti-regulyuvannya-ta-naglyadu-na-rinku-nebankivskih-finposlug-pid-chas-voyennogo-stanu.
10. Роль необанків у період війни. https://banker.ua/uk/projects/rol-neobankiv-u-period-vijni/.
11. *Брегеда О. А.* Розвиток необанків у світі та в Україні. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-357_364.pdf.
12. Положення про автентифікацію та застосування посиленої автентифікації на платіжному ринку. https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_03052023_58.
13. Постанова НБУ "Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text.

О. М. ЯНЧУКОВ

аспірант КНУКІМ, Київ

https://orcid.org/0009-0009-5729-1017

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВИВЧЕННЯ ІМІДЖУ БІБЛІОТЕКИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ

Бібліотека як унікальна соціальна інституція у своїй діяльності завжди віддзеркалювала ціннісні орієнтири суспільства, котре відображає динамічні зміни в аксіо-

логічному та філософському дискурсі. З відновленням незалежності представники української інформаційно-бібліотечної сфери розпочали активно досліджувати формування іміджу бібліотеки в контексті концепції україноцентризму, котра втілює ідею суверенної соціальної держави, що передбачає захист національної науки, культури та освіти.

Характеризуючи формування позитивного ставлення громадськості до бібліотечної установи та зміна її образу у суспільстві як процес двосторонньої взаємодії, Л. Чорна констатувала: "сучасним девізом кожного фахівця мають стати слова "імідж перш за все!" [7]. Суперечливі реалії невпинної глобалізації, тотальної цифровізації та жорсткої російсько-української війни (2014 р. — до тепер) дещо змістили акценти студіювання іміджу бібліотек саме через зміну ролі бібліотечних установ у житті громади та адаптацію їхніх завдань відповідно до вимог часу та запитів суспільства загалом.

Науково-інформаційну базу у межах дослідження формування іміджу бібліотеки засобами телекомунікацій становили три групи відкритих джерел: нормативно-правові акти, наукові публікації (дисертації та автореферати дисертацій, монографії, статті фахових періодичних видань, збірники матеріалів конференцій, методичні та інформаційні видання бібліотек [1–5]) та електронні ресурси (вебсайти бібліотек, сторінки у соціальних мережах тощо).

У площині бібліотекознавчого дискурсу варто виокремити такі три блоки досліджень іміджу бібліотеки: 1) загально-теоретичний; 2) історичний та 3) прикладний. Необхідно наголосити, що опанований нами масив джерельної бази дозволяє стверджувати, в сучасних умовах представники української бібліотечної науки, освіти і практики більше зосереджені на вивченні першого і третього блоку. Ймовірно, після Перемоги, коли ми повернемося до мирного життя, питання *історії створення іміджу бібліотеки* актуалізується. Найінформативнішими у цьому блоці є статті Н. Богзи, М. Зніщенка, В. Королько, Н. Солонської.

Загально-теоретичні студії іміджу бібліотеки закцентовані на іміджі сучасних бібліотечних установ, як конгломерату комунікаційних маркетингових стратегій, оптимальному поєднанні соціокультурної діяльності з ринком дозвілля, що результується у відповідно позитивному формуванні громадської думки користувачів про бібліотеки як головного сегмента інформаційної інфраструктури суспільства (дисертації С. Барабаш, М. Маранчака, Г. Полішко, С. Ростовцева, В. Струнгар; монографії О. Башун, В. Бебик, О. Воскобойнікової-Гузєвої, С. Дрожжиної, Є. Кияниці, Н. Мантуло та інших).

Клієнтоорієнтована парадигма функціонування української інформаційно-бібліотечної сфери спонукає до різноаспектного вивчення практичного досвіду бібліотечних установ у царині формування свого іміджу. Тому найчисленнішим, на наше переконання, є блок *прикладних досліджень іміджу бібліотеки*, пріоритетними напрями яких виокремлено:

- трансформація іміджу в цифрову епоху (С. Головаха, В. Дригайло, О. Кірішева, Г. Ковальський, А. Кухаренко, О. Мацей, Н. Синиця, М. Таєнчук);
- репрезентація діяльності бібліотек засобами масової інформації (періодика та телебачення) (Н. Танатар) та формування зв'язків з громадськістю (Т. Вилегжаніна);
- бібліотека в сучасному медіапросторі (О. Косачова, О. Мар'їна, В. Петренко, Н. Пилипенко, О. Таланчук);
- роль соціальних мереж у формуванні іміджу (О. Бак, А. Главатий, Т. Гранчак, М. Назаровець, О. Таланчук);

- імідж як базовий елемент бібліотечного маркетингу (Ж. Самохіна, Л. Чорна, О. Шестопалова, В. Ярощук);
- бібліотечна реклама (Г. Булахова, Ю. Лазоренко, Л. Поперечна, М. Сухачова);
- висвітлення культурно-просвітницької діяльності, виставкової та краєзнавчої роботи як базового складника іміджу (О. Антонюк, О. Василенко, Н. Захарова, Т. Коваль, Л. Матвійчук, Н. Морозова, О. Осколкова, І. Прокошина, Т. Середа, Л. Туровська);
- внутрішній імідж бібліотеки (Л. Бабій, В. Бунда, Л. Бутко, Д. Василенко, Н. Галецька, В. Шабуніна);
- досвід закордонний бібліотек у формуванні іміджу (Н. Богун, С. Глазунова, В. Королько, І. Котелюх).

Тобто, питання формування іміджу українських бібліотек засобами телекомунікацій поки що знаходиться поза увагою теоретиків та практиків інформаційно-бібліотечної сфери, хоча в умовах цифрових трансформацій є надзвичайно актуальним. Адже сьогодні вже накопичено потужний науково-методичний інструментарій та документальне підґрунтя, котре включає значний масив телерепортажів, відеороликів про діяльність бібліотечних установ, що сприятиме здійсненню комплексного системного дослідження формування іміджу українських бібліотек засобами телекомунікацій, базуючись на науковому підході із залученням кращого зарубіжного досвіду.

Для прикладу, про діяльність Олександрійської міської централізованої бібліотечної системи у 2023 р. Телеканал КТМ (http://ktm.net.ua/) випустив 57 відеопублікацій, Інформаційна агенція "Центральноукраїнське бюро новин" (CBN) — 5. Загалом упродовж року у засобах масової інформації, що включає друковані видання, сайт міської ради (http://olexrada.gov.ua/news/); сторінку Олександрійської міської ради на Фейсбук (https://www.facebook.com/olexrada.kr); Блог Національної бібліотеки України ім. Ярослава Мудрого; телеграм канал "Моя Олександрія", загалом було опубліковано 193 матеріали) [6].

Отже, імідж українських бібліотек, котрі в умовах постійних бомбардувань, адекватно перебудовують свою діяльність, максимально впроваджуючи в бібліотечну практику апробовані інноваційні підходи до обслуговування користувачів, пропонують нові електронні сервіси та цифрові продукти, є важливим соціокомунікативним феноменом. Клієнтоорієнтована парадигма функціонування української інформаційно-бібліотечної сфери спонукає до різноаспектного вивчення практичного досвіду бібліотечних установ у царині формування свого іміджу. Найбільше публікацій щодо формування іміджу бібліотеки — це прикладні дослідження, у котрих розкрита багатоаспектна діяльність бібліотек, що базується на дієвих інформаційно-комунікаційних зв'язках з окремими користувачами, громадою та суспільством загалом. Тобто, вивчення іміджу бібліотек в українському бібліотекознавстві суголосне з основними тенденціями дослідження іміджу установ в соціально-гуманітарному секторі української науки.

Джерела

1. Бібліотека в освітньому просторі. *Імідж книгозбірні та бібліотечного працівника в сучасному суспільстві* : *інформ. бюл. для працівників бібліотек ВНЗ III–IV рівнів акредитації державної форми власності Хмельницької області.* 2013. № 15 / редкол.: О. О. Мацей, С. А. Молчанова, О. О. Костюк ; гол. ред. О. Б. Айвазян. Хмельницький : ХНУ, 2013. 68 с.
2. *Врублевська І. М., Жовтко Г. Й.* Створюємо імідж бібліотеки в громаді : метод. поради/ Терноп. обл. універс. наук. б-ка, наук.-метод. від. Тернопіль : [б. в.], 2020. 30 с. URL:

https://library.te.ua/wp-content/uploads/2020/09/2020_metod-sibvg.pdf (дата звернення: 11.03.2025).
3. Імідж сучасної бібліотеки : метод.-практ. рек. / Упр. культури, туризму і курортів Хмельниц. облдержадмін. ; Хмельниц. ОУНБ ім. М. Островського. Хмельницький, 2011. 25 с.
4. Маркетинговий підхід до організації сучасного обслуговування в бібліотеці : метод. рек. / Департ. культури та взаємозв'язків з громадськістю Черкас. облдержадмін., Комун. закл. "Обл. універс. наук. б-ка ім. Тараса Шевченка" Черкас. облради ; уклад. Т. В. Горда. Черкаси, 2018. 16 с. URL: http://library.ck.ua/files/2018/07/Marketing.pdf (дата звернення: 26. 02.2025).
5. Орієнтація на клієнта — користувача бібліотеки : метод. поради / уклад. : В. В. Шейчук, Л. П. Семенюк ; Упр. культури, національностей, релігій та туризму Хмельниц. облдержадмін.; Хмельниц. обл. універс. наук. б-ка ім. М. Островського. Хмельницький, 2015. 28 с. (дата звернення: 26. 02.2025).
6. Про нас у ЗМІ. Олександрійська міська централізована бібліотечна система : *вебсайт*. URL: https://www.alexandriya.com/pro-nas-u-zmi/ (дата звернення: 26.12.2024).
7. *Чорна Л. П.* Стиль та імідж бібліотеки. *Фактори формування.* URL: http://lib.khnu.km.ua/about_library/naukova_robota/2013/cho_sty.htm (дата звернення: 16.03.2025).

І. КОЛІСНИК
Міжрегіональна Академія Управління персоналом, Київ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗПІЗНАВАННЯ РУКОПИСНИХ ТЕКСТІВ: ПОРІВНЯННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТА ГЛИБОКИХ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

Після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну темпи оцифрування архівних інформаційних ресурсів значно зросли.

Лише у 2023 році державні архіви оцифрували у 15 разів більше, ніж у 2018 [4]. Того ж року, Україна з показником в 21 млн цифрових копій офіційно стала другою країною в світі по темпам оцифрування. В 2024 році темпи оцифрування архівів надалі росли. Загальна сума сканкопій та описів документів станом на березень 2025 року складає понад 34 млн копій [3]. Ці досягнення стали можливими завдяки реалізації "Програми оцифрування архівних інформаційних ресурсів на 2022– 2025 роки", яка передбачає активне залучення партнерів, таких як FamilySearch International, та використання сучасних технологій для збереження національної архівної спадщини [10].

Серед оцифрованих документів, незначну частину становлять ті, що містять друкований або руко-друкований текст. Натомість найбільш важливими джерелами, особливо для генеалогічних досліджень, залишаються рукописні документи, такі як метричні книги. Ці книги є надзвичайно цінними, оскільки містять записи про народження, шлюби та смерті, які допомагають відновлювати історичні родоводи. Оцифрування й збереження таких архівних джерел є одним із ключових напрямків у сучасній архівній справі. [5, с. 112].

Як зазначає провідний етнолог Інституту мистецтвознавства, фольклористики та етнології Олексій Дєдуша, однією з проблем вивчення цих документів є їх відчитан-

ня. Документи велися церковнослов'янською, російською, польською, рідше німецькою чи латиною. Трапляються випадки, коли текст незрозумілий і потребує уточнення [1]. Досліджуючи родовід, виникає необхідність переглядати одну і ту ж книгу декілька разів, оскільки із кожною ново-знайденою подією додаються нові прізвища, відкриваються родинні зв'язки.

Враховуючи чітку структуру сторінки метричних книг, котрі незначно різнилися між собою в залежності від часового періоду та конфесій, виникає можливість їх повного, або ж часткового розпізнавання. Це дозволить створити повні ланцюги зв'язків між записами, що у свою чергу спростить роботу як історикам, так і пересічним громадянам, яких цікавить походження роду.

Одними з ключових задач комп'ютерного зору, що знайшли широке практичне застосування у розпізнаванні рукописних символів (HCR) є: автоматизація обробки чеків у банківській сфері, розпізнавання поштових індексів, а також перевірка рукописних тестів в освітніх установах [4, с. 10]. Нажаль, ці рішення вузько спеціалізовані і часто базувалися на порівнянні наявного зображення із шаблоном.

Незважаючи на успіхи в оптичному розпізнаванні друкованих символів (OCR), проблема розпізнавання рукописних символів залишається складнішою, оскільки рукописний текст є дуже варіативним за формою і стилем. Варіації почерку, скорочення та інші особливості призводять до того, що розробка універсальної системи для точного розпізнавання рукописних символів є складним завданням [6, с. 28].

На ранніх етапах розвитку HCR використовувалися переважно традиційні методи машинного навчання, такі як KNN (метод найближчих сусідів) та SVM (метод опорних векторів). Ці методи досягали значних результатів, особливо на невеликих наборах даних і в обмежених випадках. Однак їхня здатність справлятися з різноманітністю рукописних символів залишалася обмеженою, оскільки вони вимагали складного ручного виділення ознак, таких як форма контурів або структура пікселів.



Рис 1. **Успішне розпізнавання рукописних номерів будинків у метричних книгах методом KNN**
Джерело: Опрацювання власне.

Для покращення точності розпізнавання символів було застосовано алгоритми попередньої обробки зображень. Методи сегментації, такі як вертикальне розбиття та морфологічні операції (розширення, ерозія), допомагають розділити зображення на окремі компоненти (рис. 1). Проте, застосування таких методів не гарантує точне виділення окремих символів і часто відкидає істотні ознаки. Як зазначалося вище, усе залежить від варіативності почерку.



Рис. 2. **Приклад невдалого розпізнавання методом KNN**
Джерело: Опрацювання власне.

Для розділення символів і позбавлення шуму, слід застосовувати морфологічну операцію ерозії. Операція буде успішною, лише у випадку тонких з'єднань. При спробі розділення рис. 2, відкидалися істотні (більш тонші) частини образу.

З появою глибоких нейронних мереж, зокрема згорткових нейронних мереж (CNN), стало можливим автоматично виділяти релевантні ознаки зображень без необхідності попереднього їх формального опису. CNN виявилися надзвичайно успішними в задачах класифікації зображень, оскільки вони добре пристосовані до обробки двовимірних структур (зображень) і можуть ієрархічно виділяти інформацію на різних рівнях абстракції. Для HCR цей підхід став проривним, адже він дозволяє не лише значно покращити точність розпізнавання, але й адаптувати систему до різних почерків і стилів рукописних текстів [2].

Успішне розпізнавання лише номерів домогосподарств, у рази спростило б дослідження генеологам. Оскільки з'являється навігація по будинкам, можна точно визначити усіх мешканців. У записах про шлюб, як правило вказували номери домів як нареченого так і нареченої. Це дозволяє здійснювати черговий швидкий пошук по іншій родинній лінії.

В'ячеслав Бутенко — засновник генеалогічного товариства РІДНІ, розробив модель з використанням самонавчання (система з підкріпленим навчанням), де модель отримує винагороду за правильне розпізнавання символів, що сприяє покращенню точності. Проте є необхідність у ретельному транскрибуванні рукопису в ручному режимі в обсязі п'яти тисяч слів. Це значно впливає на вартість послуг, адже задіює спеціаліста. Після цього розпізнавання продовжується силами штучного інтелекту [8]. Також є вимоги до самих зображень — рівна геометрія аркушу, без оптичних викривлень, рівномірне освітлення та однаковий почерк. Адже зі зміною почерку, необхідно змінювати модель, або знову залучати спеціаліста для створення вхідного набору даних. В майбутньому, автори проекту планують створити близько 50 моделей для ефективного розпізнавання різноманітних почерків. Це значно полегшить доступ до архівних матеріалів і дозволить дослідникам працювати з ними онлайн без необхідності переглядати кожну сторінку вручну.

Одна з найвідоміших платформ для автоматичного розпізнавання рукописного тексту є Transkribus. Вона використовується багатьма організаціями, включаючи університети, архіви та музеї для оцифрування та розпізнавання рукописних документів, зокрема Європейською асоціацією архівів та Австрійською національною бібліотекою. Також, за допомогою платформи Transkribus вдалося визначити авторство театральної вистави "La Francesa Laura", шляхом співставлення почерку [9, с. 198]. При оптимальних умовах Transkribus може досягати точності розпізнавання понад 90 %. У випадках з менш чіткими рукописами або складними почерками точність знижується до 70–80 % а то й нижче. Сервіс підтримує розпізнавання рукописних текстів українською мовою.

Отже, важливо продовжувати розвивати моделі ШІ, з метою покращення їх точності, транскрибовані прізвища слід порівнювати із базою українських прізвищ, та надавати при потребі декілька відповідників. Повні цифрові копії метричних книг та інших історичних документів, дозволять знаходити підтвердження історичним легендам, встановлювати родинні зв'язки як ключових історичних постатей так і їх нащадків. Дослідження в області розпізнавання рукописних символів є важливим, оскільки воно сприяє поліпшенню доступу до інформації і збереженню культурної спадщини, що в свою чергу є запорукою збереження національної ідентичності та державності. Це також допомагає автоматизувати процеси, зменшуючи людську працю і ймовірність помилок. Крім того, такі дослідження підтримують розвиток тех-

нологій штучного інтелекту і машинного навчання, що має значний вплив на інші сфери.

Джерела

1. *Bhargav R., Rajnish R.* Handwritten Character Recognition using Deep Learning. *International Journal of Recent Technology and Engineering 2020*. DOI:10.35940/ijrte.F8608.038620. URL: https://www.researchgate.net/publication/354330561_Handwritten_Charact er_ Recognition_using_Deep_Learning 2020 (дата звернення: 07.05.2025)
2. *Sonkusare M., Sahu N.* A Survey on Handwritten Character Recognition (HCR) Techniques for English Alphabets. 2016. DOI:10.5121/avc.2016.3101. URL: https://www.researchgate.net/publication/300082844_A_Survey_on_Hand written_Character_Recognition_HCR_ Techniques_for_English_Alphabets (дата звернення: 07.05.2025)
3. Ukraine Crisis Media Center, "Україна — світовий лідер з оцифрування архівів: за рік Ч понад 34 мільйони цифрових копій". *uacrisis.org*. 21 лютого 2025. URL: https://uacrisis.org/uk/reliz-21-02-2025 (дата звернення: 07.05.2025).
4. *Бойко О.* У 2023 році державні архіви оцифрували у 15 разів більше документів, ніж у 2018. *Читомо*: *веб-сайт*. URL: https://chytomo.com/u-2023-rotsi-derzhavni-arkhivy-otsyfruvaly-u-15- raziv-bilshe-dokumentiv-nizh-u-2018/ (дата звернення: 07.05.2025)
5. *Дедуш О.* Знаєш свій рід — зберігаєш історію свого народу. *Інституту мистецтвознавства, фольклористики та етнології ім. М. Т. Рильського*. 2019. URL:https://www.etnolog.org.ua/index.php?option=com_content&task=vie w&id= 2130&Itemid=470 (дата звернення: 07.05.2025)
6. *Зарубенко О.* Побудова алгоритму аналізу рукописного тексту. *Technology audit and production reserves*. 2014. № 6(4). С. 28–31. 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/Tatrv_2 014_6%284%29 11.pdf (дата звернення: 07.05.2025)
7. *Кригіна О.* Використання та забезпечення збереженості інформації метричних книг. *Київський університет імені Бориса Грінченка*, 2019. DOI: 10.28925/2524-0757.2019.1.12. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/859029.pd f (дата звернення: 07.05.2025)
8. Машинне розпізнавання рукописного тексту за допомогою штучного інтелекту. *Рідні*: *веб-сайт*. URL: https://ridni.org/archive/uk/services/28822-transcription 2024 (дата звернення: 07.05.2025)
9. *Пронюк М.* Використання штучного інтелекту у збереженні культурної спадщини. Технології доброчесного використання штучного інтелекту у сфері освіти та науки. *Гельветика*. 2023. URL: https://cuesc.org.ua/images/informlist/Maket_advanced_training_PSAU.pdf (дата звернення: 07.05.2025)
10. *Толкачова О.* Архівна революція. Як держава і волонтери оцифровують спадщину України. *Історична правда*. 25 вересня 2024. URL: https://www.istpravda.com.ua/columns/2024/09/25/164322/ (дата звернення: 07.05.2025)

Науковий керівник: **А. М. Ахек'ян**,
канд. фіз.-мат. наук

О. О. БОНДАРЕНКО
канд. екон. наук, доц., доцент кафедри загальноінженерних дисциплін та обладнання,
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського Криворізького національного університету,
м. Кривий Ріг, Україна
orcid ID: 0000-0002-0387-3486

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРОГНОЗУВАННЯ ДИНАМІКИ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ

Прогнозування динаміки фінансових процесів є ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку економіки, виявлення фінансових ризиків та оптимізації фінансових стратегій. У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін традиційні підходи до прогнозування поступаються місцем інноваційним методам, що ґрунтуються на сучасних інформаційних технологіях та методах штучного інтелекту (ШІ). Це дозволяє значно підвищити точність прогнозів і швидкість ухвалення рішень.

Інноваційні методи прогнозування фінансових процесів активно використовуються в багатьох сферах, таких як прогнозування валютного курсу, визначення кредитного ризику, фінансова оцінка цінних паперів, управління активами та інші. Розвиток комп'ютерних потужностей і доступ до великих даних (big data) відкривають нові горизонти для більш точного та швидкого прогнозування. Серед найбільш перспективних підходів виділяються моделі машинного навчання, глибокого навчання, а також гібридні методи, що поєднують кілька технік для забезпечення більшої точності.

Моделі машинного навчання та глибокого навчання, особливо нейронні мережі, набули популярності у фінансовому секторі завдяки своїй здатності обробляти великі обсяги даних і знаходити в них складні закономірності. Одним з найпоширеніших методів є LSTM (Long Short-Term Memory), який є різновидом рекурентних нейронних мереж і використовується для прогнозування часових рядів. LSTM відмінно справляється з виявленням довготривалих залежностей у даних, що є критично важливим для прогнозування фінансових інструментів, таких як валюти або акції.

В Україні, зокрема в банківському секторі, застосовуються подібні методи для прогнозування коливань валютних курсів, обсягу фінансових потоків та кредитних ризиків. Наприклад, у дослідженнях, проведених на основі даних НБУ, моделі LSTM показали ефективність на рівні понад 92 % в короткострокових прогнозах валютного курсу [1]. Це дозволяє банкам значно зменшити ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, а також оптимізувати власні фінансові ресурси.

Іншим важливим підходом є використання моделей XGBoost та LightGBM, які є варіантами градієнтного бустингу. Ці методи успішно застосовуються в кредитному скорингу та фінансових прогнозах, оскільки вони дозволяють ефективно працювати з великими наборами даних і враховувати взаємозв'язки між численними факторами. Моделі XGBoost використовуються для класифікації клієнтів за рівнем кредитного ризику та прогнозування дефолтів [2].

Оскільки фінансові процеси зазвичай є комплексними та залежними від багатьох зовнішніх факторів, гібридні моделі, що поєднують різні методи прогнозування, набувають популярності. Одним із таких підходів є комбінація ARIMA (авторегресивні інтегровані моделі середнього) і LSTM, що дозволяє враховувати як лінійні залежності в даних, так і нелінійні динаміки. В Україні вже активно застосовуються подібні моделі для прогнозування надходжень до державного бюджету та аналізу фінансових резервів [3].

Інший підхід полягає у використанні графових нейронних мереж (GNN) для моделювання складних фінансових зв'язків. Ці моделі дозволяють ефективно вивчати взаємозв'язки між фінансовими інструментами, компаніями та інвесторами, що може бути корисним для виявлення фінансових шахрайств або прогнозування коливань на фінансових ринках. Графові мережі застосовуються для моделювання кредитних відносин між банками та іншими фінансовими установами, а також для аналізу ризиків, пов'язаних із взаємозалежностями на ринку цінних паперів [4].

У зв'язку з розвитком цифрових технологій, хмарні платформи стали одним з основних інструментів для реалізації фінансових моделей. Використання хмарних сервісів, таких як Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud, дозволяє не лише зберігати великі обсяги даних, але й використовувати потужності для швидкої обробки та аналізу фінансових інформаційних потоків. Крім того, хмарні платформи дозволяють фінансовим організаціям та підприємствам інтегрувати алгоритми прогнозування прямо в процеси прийняття рішень, а також забезпечувати доступ до інформації в реальному часі.

Це особливо важливо для українських компаній, які активно шукають шляхи оптимізації фінансових потоків у період економічної нестабільності. Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації України, понад 60 % IT-компаній вже використовують елементи машинного навчання для моніторингу та прогнозування фінансових процесів [5].

Перспективи розвитку інноваційних методів прогнозування динаміки фінансових процесів в Україні пов'язані з активним впровадженням нових технологій, таких як блокчейн, цифрові активи та квантові обчислення. Блокчейн може бути використаний для створення прозорих і захищених систем для моніторингу фінансових транзакцій, що дозволить знизити ризики шахрайства та оптимізувати обіг фінансових ресурсів. Впровадження квантових комп'ютерів у фінансову сферу дозволить суттєво збільшити швидкість обробки даних та розширити можливості для створення нових фінансових моделей.

Цифрові близнюки (digital twins) також набувають популярності в управлінні фінансовими процесами. Вони дозволяють створювати віртуальні моделі фінансових систем і прогнозувати їхні зміни під впливом різноманітних факторів. Це забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень і дозволяє оптимізувати фінансові стратегії на всіх рівнях [6].

Отже, інноваційні методи прогнозування фінансових процесів, що базуються на сучасних інформаційних технологіях та штучному інтелекті, значно підвищують точність і оперативність прийняття фінансових рішень. Використання моделей машинного навчання, глибокого навчання та гібридних підходів дозволяє зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваністю ринкових змін, і підвищити ефективність управління фінансами. В Україні ці методи активно розвиваються, особливо в банківському секторі та державному управлінні. Подальший розвиток цих технологій сприятиме посиленню економічної стабільності та безпеки національної фінансової системи.

Джерела

1. *Hochreiter S.* Long short-term memory. *Neural Computation*. 1997. Vol. 9(8). P. 1735–1780.
2. *Кравченко Ю. О., Мельник І. С.* ІТ-інструменти для фінансового прогнозування: огляд сучасних підходів. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 25–34.
3. *Литвиненко С. О.* Аналіз можливостей моделей XGBoost для прогнозування фінансової стійкості банків. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 40–51.
4. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 12.05.2025).
5. Стан та перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 12.05.2025).
6. *Фролов В. М., Гончарук А. В.* Перспективи впровадження цифрових близнюків у фінансовому секторі України. *Бізнес-інформ*. 2023. № 11. С. 58–65.

Ю. Б. ЧЕРНЯВСЬКА
канд. екон. наук, доц., КНУБА
orcid: 0000-0003-1576-281X

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ГЕОФЕНСІНГУ В ОБЛІКУ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання безперервності функціонування облікових систем будівельних підприємств. Зважаючи на ризики, пов'язані з відключеннями електроенергії, перебоями з інтернетом або фізичним знищенням локальної інфраструктури внаслідок обстрілів, доцільним є переведення облікової системи підприємства на гібридну архітектуру, яка поєднує локальні сервери та хмарні рішення.

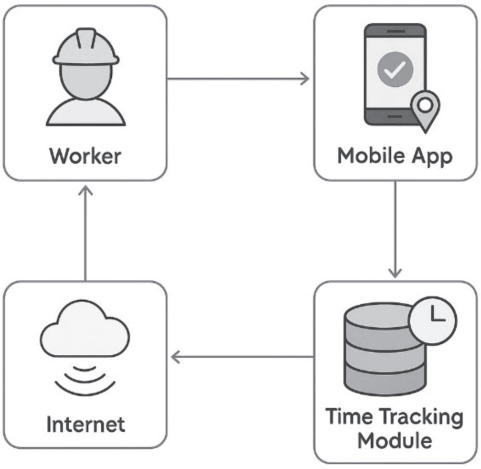
У контексті вдосконалення системи обліку та управління персоналом на будівельних підприємствах доцільним є впровадження мобільної системи табелювання працівників із застосуванням технології геофенсінгу.

Геофенсінг — це технологія створення віртуальних зон (геозон) навколо певних об'єктів на мапі, яка дозволяє автоматично фіксувати переміщення користувачів у цих зонах за допомогою GPS, Wi-Fi або інших технологій позиціонування [1; 2]. Вона широко використовується для контролю доступу, збору даних про присутність у певній локації, автоматизації процесів та підвищення ефективності управління персоналом [2].

Традиційний табельний облік праці на будівельних майданчиках часто ускладнений через велику територію, змінний характер робіт, часту зміну локацій працівників та ризик помилок у ручному обліку. Відсутність точних даних про місцезнаходження працівників може призводити до неточностей у нарахуванні заробітної плати, особливо при погодинній оплаті чи роботі на відрядній основі [3].

А застосування технології геофенсінгу дозволить ефективно вирішити проблеми обліку робочого часу на віддалених будівельних майданчиках, особливо в умовах обмеженого адміністративного контролю, нестабільного зв'язку або відсутності стаціонарних засобів реєстрації.

Суть пропозиції полягає в застосуванні спеціального мобільного застосунку, який встановлюється на смартфон працівника і дозволяє автоматизовано фіксувати його присутність на будівельному об'єкті. При цьому використовується технологія геофенсінгу, що дозволяє визначати, чи знаходиться працівник у межах визначеної географічної зони, заданої координатами конкретного об'єкта. Коли працівник прибуває на місце роботи, він здійснює "чекін"-фіксацію своєї присутності шляхом натискання кнопки в додатку. У цей момент система автоматично зчитує його координати, точний час і унікальний ідентифікатор, після чого ці дані передаються до внутрішньої облікової системи підприємства (рисунок).



Умовний принцип дії технології геофенсінгу
Джерело: авторська розробка.

Однією з ключових переваг системи є її офлайн-функціональність. У випадках, коли на будівельному майданчику відсутній стабільний інтернет-зв'язок, додаток продовжує працювати в автономному режимі. Всі дані зберігаються локально на пристрої і синхронізуються із сервером щойно з'являється з'єднання — через мобільну мережу (LTE) або за допомогою супутникового терміналу типу Starlink. Це особливо важливо для будівельних підприємств, які працюють у важкодоступних регіонах або зонах із пошкодженою інфраструктурою.

Запровадження такої системи дозволяє вирішити низку актуальних управлінських і облікових завдань. По-перше, усувається ризик фіктивного табелювання, тобто внесення до табеля працівників, які фактично не були присутні на об'єкті ("мертві душі"). По-друге, значно зменшується навантаження на кадрову та бухгалтерську служби, оскільки інформація про робочий час формується автоматично, без потреби ручного введення чи паперових підписних листів. По-третє, система дозволяє точно розподіляти витрати між об'єктами, оскільки облік працівників ведеться з урахуванням конкретного місця виконання робіт. Це, у свою чергу, покращує якість управлінського обліку та дозволяє формувати достовірні дані для розрахунку собівартості виконаних робіт.

Таким чином геофенсінг по-перше, дозволить автоматично фіксувати час фактичного перебування працівника на будівельному майданчику, що забезпечує точний облік відпрацьованого часу. По-друге, зменшить вплив людського фактору та ризик фальсифікації даних про присутність (наприклад, "відмітка за колегу"). По-третє,

дані з геозон можуть інтегруватися з бухгалтерськими системами для автоматичного розрахунку заробітної плати, премій, надбавок за понаднормову роботу тощо. І насамкінець, підвищиться дисципліна персоналу та прозорість процесу оплати праці.

Висновок. Отже, проведене дослідження довело, що впровадження геофенсінгу в облік оплати праці на будівельному підприємстві дозволить підвищити точність, прозорість і ефективність управління трудовими ресурсами, зменшить ризики зловживань та сприятиме автоматизації бухгалтерських процесів.

Джерела

1. Модуль облік робочого часу та контроль доступу для ПЗ ZetPro VMS [Електронний ресурс]. *Nadzor.ua*. Режим доступу: https://nadzor.ua/uk/product/modul-ucet-rabocego-vremeni-i-kontrol-dostupa-dla-po-zetpro-vms
2. Особливості обліку оплати праці в сучасних умовах та шляхи його вдосконалення [Електронний ресурс]. *Economy and Society*. 2021. № 8. С. 126–133. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/126.pdf.
3. Закон України "Про оплату праці" від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр
4. Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації: матеріали студентської науково-практичної конференції, 24 квітня 2019 р. / Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2019. 236 с. Режим доступу: http://csbc.edu.ua/documents/student/190424.pdf

О. Ю. ТИШКО

аспірант, ДВНЗ "Донецький національний технічний університет",
м. Дрогобич, Україна
ORCID ID: 0009-0009-2683-6870

ЕВОЛЮЦІЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СУЧАСНОСТІ

Цифровізація стає визначальним чинником трансформації сучасних держав, зокрема у контексті підвищення ефективності державного управління, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Для України процес цифрової трансформації має особливе значення, оскільки поєднує в собі як прагнення до модернізації, так і необхідність швидкого реагування на зовнішні виклики. В умовах динамічних змін та зростаючої ролі інформаційних технологій дослідження процесів цифрової трансформації набуває особливої актуальності, вимагаючи комплексного наукового підходу до аналізу її впливу на ключові сфери суспільного життя.

За оцінками провідних аналітиків, у найближчі роки цифрово трансформовані підприємства відіграватимуть домінантну роль у формуванні світової економіки, і їхній внесок у глобальний валовий внутрішній продукт перевищуватиме 50 %. Очікується, що протягом наступного десятиліття приблизно 70 % новоствореної вартості буде прямо чи опосередковано залежати від цифрових технологій, інфраструктури та інноваційних рішень [1]. Така тенденція свідчить про зростаючу вагу цифрової

економіки як ключового драйвера економічного зростання. Якщо у 2018 році обсяг світового ВВП, пов'язаний із цифровізованими підприємствами, оцінювався на рівні 13,5 трлн доларів США, то вже у 2023 році цей показник досягнув 53,3 трлн доларів США [2]. Це майже чотириразове зростання за п'ять років, що підкреслює стрімкі темпи цифрової трансформації та її значущість для сучасної глобальної економіки, адже такий обсяг становить понад половину номінального ВВП у світовому масштабі. Така динаміка демонструє не лише глибину проникнення цифрових технологій у різні галузі, але й структурні зрушення в економічних моделях, де цифрові активи, дані та інновації стають основою створення економічної цінності (рис. 1).

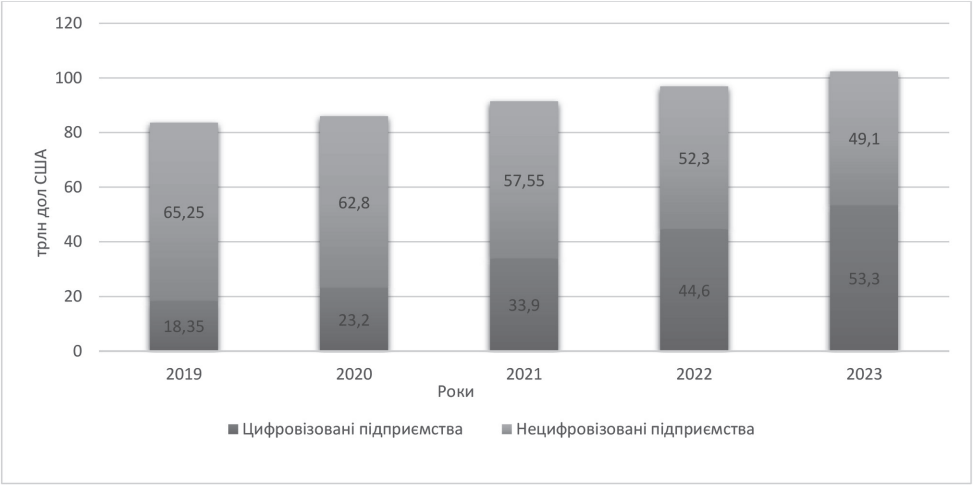


Рис. 1. **Рівень цифровізації сучасних підприємств у світовому ВВП з 2018 по 2023 рр.**, трлн дол. США

Джерело: складено автором на основі [2].

Цифрова економіка дедалі більше утверджується як ключовий чинник економічної стійкості та стабільного джерела фіскальних надходжень, оскільки її функціонування меншою мірою залежить від матеріальних ресурсів і фізичної інфраструктури, порівняно з традиційними секторами, такими як промисловість або сільське господарство [3]. Ця відносна незалежність від фізичних активів робить цифровий сектор особливо витривалим до зовнішніх шоків і кризових ситуацій. Найбільш переконливо це проявилося в умовах повномасштабної війни, коли інформаційно-технологічна галузь України продемонструвала високу адаптивність і стала однією з небагатьох сфер економіки, що зберегли позитивну динаміку [4]. Крім того, цифрові технології мають критичне значення у перспективі повоєнної відбудови країни. Йдеться не лише про подальший розвиток ІТ-сектору та впровадження цифрових інструментів в інші галузі економіки з метою підвищення їх ефективності, а й про використання технологій для прозорого управління міжнародною допомогою, ресурсами та проєктами реконструкції. Застосування цифрових платформ і систем обліку дозволить посилити контроль за використанням фінансових і матеріальних потоків, мінімізувати ризики зловживань та забезпечити більш справедливий і цільовий розподіл ресурсів. Головні фактори, що сприяють розвитку цифрової економіки, це розвинена галузь інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), сильні освітні інституції та конкурентоспроможні інновації [5].

За підсумками 2022 року сфера інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) продемонструвала вагомий внесок в економіку України, забезпечивши надходження

в обсязі 7,35 млрд доларів США, що еквівалентно приблизно 4,5 % валового внутрішнього продукту країни. Такий результат свідчить про стратегічну роль цифрового сектору в національній економіці, особливо в умовах зовнішніх викликів і нестабільності [6] (рис. 2).

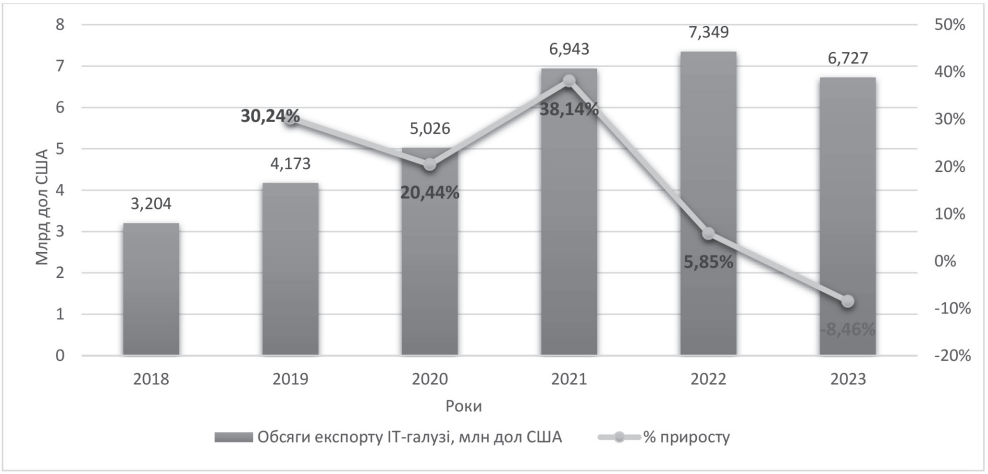


Рис. 2. **Динаміка річних обсягів ІТ-експорту України з 2018 до 2023 рр.**, млрд дол США
Джерело: складено автором на основі [6].

Як свідчать дані з рис. 2, незважаючи на те, що раніше частка ІТ в експорті послуг постійно збільшувалась і у 2022 році досягла понад 44 %, а в загальному експорті України — 12,8 %, у 2023 році загальний обсяг експорту товарів і послуг зменшився на 13 %, а експорту послуг — на 1,3 %. Частка ІТ в експорті послуг вперше за довгий час знизилася, проте все ще перевищує 40 %. Окрім ІТ, вагому частину в експорті послуг займають транспортні послуги — $3,7 млрд, а також інші ділові послуги — майже $3 млрд [4].

На відміну від сектора ІКТ, ситуація в українській науці та інноваціях є значно менш оптимістичною. В Україні спостерігається відставання за інноваційними показниками в порівнянні з іншими країнами. Наприклад, у Глобальному інноваційному індексі 2022 року наша країна займає 34 місце серед 39 європейських країн, а в Рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності 2021 року — 54 місце серед 64 країн. Причинами цього є обмежене фінансування наукових досліджень, неефективна організація наукового процесу та проблеми з охороною інтелектуальної власності. Хоча за останні роки спостерігається певний прогрес, Україна отримала одну з найнижчих оцінок у Рейтингу електронної участі ООН за 2022 рік, що також свідчить про низький рівень інноваційної активності [7].

Низька активність у патентуванні також є однією з причин. За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності, в Україні у 2021 році було зареєстровано лише 1706 патентних заявок, в той час як середнє значення в європейських країнах становило 12680, а в країнах Східної Європи — 4010. Іншою важливою проблемою є недостатнє фінансування для впровадження інновацій в реальний сектор. У більшості розвинених країн існує розвинена інфраструктура для втілення інновацій, яка включає венчурні фонди, гранти та краудфандинг. В Україні ж ця інфраструктура недостатньо розвинена, а краудфандинг навіть не має належного законодавчого забезпечення [8].

Ще однією проблемою є те, що освіта у галузі інформаційних та цифрових технологій не відповідає вимогам сучасного ринку праці. Тому багато ІТ-компаній працюють над спільними навчальними програмами з університетами або пропонують власні курси. Відповідно, близько 20 % працівників ІТ-сектору не мають вищої освіти, а ще 50 % отримували неформальну освіту, проходячи курси чи вебінари [9]. Проте для того, щоб здобути більш високі позиції в кар'єрі, потрібна глибша фундаментальна освіта, яку можуть забезпечити лише університети. Тому важливо модернізувати навчальні програми і перейти до західної моделі, де університети відіграють головну роль у розвитку науки. Першим кроком має стати надання університетам академічної та фінансової автономії, що дозволить їм більш гнучко реагувати на виклики сьогодення.

Отже, цифрова трансформація стає основним драйвером глобального економічного зростання, зокрема через зростаючий внесок цифрово трансформованих підприємств у ВВП. Перспективи розвитку цифровізації в Україні полягають у подальшому розвитку цифрової інфраструктури, впровадженні інноваційних технологій у бізнес і державне управління, а також у створенні умов для розвитку стартапів та малого бізнесу. Важливою складовою є модернізація освітніх програм для підготовки висококваліфікованих фахівців у галузі ІТ та забезпечення доступу до технологій для всіх регіонів країни, що дозволить зменшити цифровий розрив. Розвиток законодавства та нормативної бази також є ключовим для забезпечення безпеки даних і захисту інтелектуальної власності.

Джерела

1. *Тернер Д.* Майбутнє цифрової економіки та бізнесу. Лондон: Tech Press, 2020. 278 с.
2. World Economic Forum. Global Economic Outlook [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: https://www.weforum.org.
3. Українська ІТ-Асоціація. Вплив ІТ-індустрії на економіку України під час війни [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: https://itua.org.ua.
4. Державна служба статистики України. Внесок ІТ-сектору в ВВП України [Електронний ресурс]. Київ, 2022. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua.
5. World Intellectual Property Organization (WIPO). Patents and Innovation in Ukraine [Електронний ресурс]. 2021. Режим доступу: https://www.wipo.int.
6. Національний банк України. ІТ-індустрія та економічна стійкість країни [Електронний ресурс]. Київ: НБУ, 2024. Режим доступу: https://bank.gov.ua.
7. Global Innovation Index. Global Innovation Index Ranking [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: https://www.globalinnovationindex.org.
8. World Intellectual Property Organization (WIPO). Patents Statistics [Електронний ресурс]. 2021. Режим доступу: https://www.wipo.int.
9. DOU. Освітній рівень ІТ-спеціалістів в Україні [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: https://dou.ua.

Є. В. ГРІГЄРМАН
аспірант, МАУП
ORCID: 0009-0005-4008-2869

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

В останнє десятиліття будівельна галузь функціонує на стику технологічних інновацій, змін споживчих переваг і очікувань клієнтів та зростаючої уваги до принципів сталого розвитку. Для лідерів ринку в архітектурі, інженерії, будівництві та дизайні інтер'єру, бути в курсі нових тенденцій є критично важливим для стимулювання зростання, підвищення лояльності клієнтів та підтримки конкурентних переваг. Завдяки впровадженню інтегрованих стратегій та використанню передових технологічних інструментів, будівельні компанії можуть оновити маркетинговий підхід та досягти постійного зростання та успіху.

Розглянемо основні маркетингові тенденції, що впливають на будівельну галузь у 2025 році. По-перше, суб'єкти галузі здійснюють цифрову трансформацію, завдяки таким технологіям, як CRM (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), інструменти цифрового маркетингу, цифрові інструменти проєктування, платформи управління проєктами та штучний інтелект, які дозволяють швидко удосконалювати бізнес-процеси.

Штучний інтелект (ШІ) все частіше виступає допоміжним при застосуванні більшості інструментів, що використовуються менеджерами і фахівцями з маркетингу у будівельній галузі. Зокрема, він став незамінним у наступних аспектах будівельного маркетингу і просування [1]:

- Дослідження ринку: Інструменти ШІ допомагають аналізувати тенденції галузі, поведінку конкурентів, моделі прийняття рішень про купівлю нерухомості та потреби клієнтів з безпрецедентною швидкістю та точністю.
- Створення контенту: Багато маркетингових платформ допомагають у генеруванні ідей, створенні маркетингових інформаційних повідомлень, блогів та пропозицій, підвищуючи креативність та ефективність.
- SEO та формування звітності: Інструменти аналітики на базі ШІ можуть оптимізувати ефективність пошукових систем та надавати практичну інформацію про стратегії та ефективність кампаній.
- Персоналізація: Електронні кампанії на базі ШІ забезпечують персоналізовану комунікацію, підвищуючи залученість та задоволення клієнтів.

Завдяки поширенню та інтеграції ШІ у виробництво і маркетинг будівельні компанії можуть оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати якість дизайну, забезпечувати будівельний комплаєнс та контроль якості; управляти ризиками, оптимізувати маркетингові кампанії та підтримувати конкурентні переваги [2].

Другий елемент сучасних маркетингових інновацій у сфері будівництва — це лідерство думок, яке залишається одним із найбільш недооцінених, але потужних елементів будівельного маркетингу. Встановлення лідерства думок у будівельній галузі передбачає розповідь історій, демонстрацію власного досвіду, стимулювання інноваційної діяльності та вирішення галузевих проблем шляхом обміну думками та

поглядами. Публікація та обмін досвідом у блогах, на вебінарах та подкастах, а також участь у галузевих панелях роблять будівельну компанію експертом та надійним авторитетом на ринку нерухомості. Інструменти ШІ можуть допомогти розкривати відповідні теми, аналізувати вподобання цільової аудиторії та допомагати розробляти контент для розширення охоплення.

Пов'язаним елементом маркетингових інновацій є Storytelling, потужний інструмент для залучення та впливу на аудиторію, що відображає різноманітний досвід та спільноти. Вплітаючи культуру, технології та ідентичність у інформаційні повідомлення неформального характеру, маркетологи можуть створити відчуття визнання та додаткової цінності для клієнтів. Це зв'язок, якого прагнуть досягти розробники брендів — історії, що сприяють глибокому зв'язку з їхньою аудиторією, перетворюючи випадкових підписників на прихильників.

Платформи соціальних мереж, такі як LinkedIn, Instagram, Твіттер та Facebook, є важливими для побудови наративу бренду. Візуальний контент, такий як демонстрації проєктів, відео про будівництво з уповільненою зйомкою та закулісся, глибоко резонує з цільовою аудиторією.

Інноваційні тактики соцмереж для будівельної галузі можуть включати:

- Відеомаркетинг: використання роликів Instagram, коротких відео YouTube для висвітлення завершених проєктів або інноваційних методів будівництва.
- Захист інтересів співробітників: заохочення членів команди ділитися своїм досвідом, сприяння тісному зв'язку з підписниками.
- Інтерактивні функції: впровадження опитувань, сесій запитань і відповідей у прямому ефірі та фільтрів доповненої реальності для двосторонньої взаємодії.

Наступним важливим підходом в діяльності будівельних компаній є демонстрація соціальної відповідальності. За сучасних умов компанії можуть прийняти різноманітність, рівність та інклюзивність, вбудовуючи інклюзивні практики у свої основні цінності та підтверджуючи свою відданість цим принципам як важливим для інновацій, добробуту співробітників та довгострокового успіху. Будівельні компанії переробляють програми ESG, щоб підкреслити відповідальну бізнес-практику, яка відповідає цінностям клієнтів та громади. Ключові напрямки діяльності включають:

Сталий розвиток: акцент на будівництві з нульовим рівнем викидів, енергоефективність, етичне постачання та скорочення відходів, раціональне просторове планування, залучення громадськості та зацікавлених сторін [3, с. 220] демонструє лідерство в екологічній відповідальності. Будівельні компанії можуть посилити свій вплив, впроваджуючи принципи циркулярної економіки, використовуючи відновлювані джерела енергії та інтегруючи інтелектуальні технології для моніторингу та зменшення вуглецевого сліду. Співпраця із зацікавленими сторонами, включаючи постачальників та клієнтів, для встановлення спільних цілей сталого розвитку зміцнює колективну відданість відповідальній практиці. Прозоро звітуючи про прогрес та долучаючись до інноваційної діяльності, компанії позиціонують себе як лідери галузі, які забезпечують значущі зміни як для довкілля, так і для суспільства в цілому.

Акцент на внеску в місцеві громади, розвиток робочої сили та різноманітність робочої сили зміцнює довіру та лояльність до бренду. Маркетингові команди повинні розробляти прозорі, автентичні повідомлення, які позиціонують їхню компанію як лідера у сфері сталого зростання та соціального добробуту, висвітлюючи реальні історії та вимірювані результати, щоб знайти відгук у аудиторії та надихнути на ширшу взаємодію.

Віртуальна реальність, доповнена реальність та цифрові двійники революціонізують взаємодію з клієнтами, переосмислюючи те, як будівельні та конструкторські

фірми взаємодіють з клієнтами та зацікавленими сторонами. Ці технології надають інструменти захопливої візуалізації проектів, які дозволяють клієнтам ознайомитися з проектами ще до початку будівництва. Віртуальна реальність (VR) може створювати реалістичні віртуальні огляди запропонованих проектів, дозволяючи клієнтам досліджувати простори так, ніби вони вже побудовані. Це покращує розуміння та впевненість у проекті, оптимізує процеси та зменшує кількість переглядів. Доповнена реальність (AR) накладає цифрові елементи на фізичне середовище, дозволяючи клієнтам візуалізувати, як нові конструкції інтегруватимуться з існуючим оточенням, або переглядати різні варіанти дизайну в режимі реального часу. Ці інструменти також можуть бути критично важливими для створення контенту для пропозицій, соціальних мереж, веб-сайтів та виставок.

Цифрові двійники виводять візуалізацію проєктів та взаємодію з клієнтами на новий рівень, створюючи динамічні віртуальні копії фізичних активів на основі даних. Ці цифрові аналоги розвиваються в режимі реального часу, відображаючи поточний стан проєкту або активу та дозволяючи клієнтам контролювати та аналізувати показники ефективності. Цифрові двійники можуть моделювати різні сценарії, такі як споживання енергії, вплив на навколишнє середовище або операційна ефективність, допомагаючи клієнтам приймати рішення на основі даних як на етапі проектування, так і після будівництва. Вони також покращують поточне управління активами, надаючи інформацію про технічне обслуговування, модернізацію та довгострокову стійкість.

Прийняття рішень на основі даних є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі. Аналізуючи показники з різних маркетингових каналів та досліджень, будівельні компанії можуть удосконалювати свої стратегії для максимізації рентабельності інвестицій. Різноманітні джерела даних можуть допомогти у формуванні аналітичних даних та підвищенні персоналізації для керування стратегіями та впливу на бізнес-рішення. Приклади використання даних включають: відстеження показників залученості клієнтів; теплові карти; персоналізований інформаційний вплив; A/B-тестування; прогностичну аналітику; контент-статті (офіційні документи, навчальні відео та тематичні дослідження); співпраця з впливовими особами будівельної галузі та цільовим ринком; використання контенту, створеного користувачами (відгуки, фотографії проєктів або історії успіху); оптимізація email-маркетингу; сегментація на основі штучного інтелекту та прогнозна аналітика; посилення SEO та локального пошуку.

Отже, щоб забезпечити довгостроковий успіх в будівельній галузі, компанії повинні застосовувати інтегровані інноваційні підхід. Завдяки таким тенденціям, як інтеграція ШІ, сталий розвиток та імерсивні технології, компанії можуть диференціюватися, покращувати відносини з клієнтами та досягати сталого зростання, стати сильнішими, стійкішими та конкурентоспроможнішими, заклавши основу для довгострокового успіху.

Джерела

1. *Gallagher B.* Key Marketing Trends Shaping the Construction Industry in 2025. URL: https://www.linkedin.com/pulse/key-marketing-trends-shaping-construction-industry-2025-graycor-iiipf/
2. ШІ в будівництві: вплив на трансформацію будівельної галузі. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/shi-v-budivnitstvi-vpliv-na-transformatsiyu-budivelnoyi-galuzi
3. *Метанчук Б. Р.* Економічні інструменти забезпечення сталого розвитку будівельної галузі. Просторовий розвиток територій: традиції та інновації: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 14 листоп. 2024 р. / Ін-т іннов. освіти КНУБА. К. : Екоінвестком, 2024. С. 220–221.

В. Г. ДЕМЕНКО
аспірант групи АСП-4-23-1М,
Міжнародна Академія управління персоналом, Київ, Україна

АКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ РІЗНОГО ФУНКЦІОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У новій соціальній реальності, що сформувалася внаслідок глобальних викликів, стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) відіграє ключову роль у трансформації економік, освіти та менеджменту. Різноманітність функціоналу сучасних систем ШІ дозволяє інтегрувати їх у всі сфери суспільного життя — від автоматизованої обробки даних до генерації творчого контенту.

Метою дослідження є аналіз актуальних прикладів штучного інтелекту, що мають прикладне значення для інноваційних економік, зокрема мовних моделей, візуальних генераторів, аналітичних систем та адаптивних інтерфейсів.

У ході дослідження було розглянуто низку ШІ-систем: мовні моделі (ChatGPT, Gemini), системи генерації зображень (Midjourney, DALL·E), аналітичні інструменти (IBM Watson, Palantir) та моделі підтримки прийняття рішень у бізнесі. Встановлено, що інтеграція ШІ значно підвищує ефективність управлінських процесів, автоматизує рутинні завдання та забезпечує новий рівень персоналізації в освіті.

Зазначене дослідження підкреслює необхідність не лише технологічного, а й етичного та правового осмислення використання ШІ в інноваційних системах. Перспективними напрямами є розвиток мультифункціональних платформ на основі ШІ та їхнє впровадження в державне управління, освіту та креативні індустрії.

Мовні моделі, такі як ChatGPT від OpenAI та Gemini від Google, є одними з найпотужніших інструментів штучного інтелекту, що сьогодні активно впроваджуються в різні сфери людської діяльності. Вони належать до класу великих мовних моделей (Large Language Models — LLM), які функціонують на основі глибоких нейронних мереж та здатні генерувати текст, що імітує людське мовлення. Основа роботи таких моделей — архітектура трансформерів, що дозволяє аналізувати, прогнозувати та формувати відповіді на основі величезних обсягів текстових даних.

ChatGPT вирізняється здатністю вести діалог, створювати зв'язні тексти, відповідати на запитання, писати код, перекладати й навіть генерувати художні твори. Ця модель стала універсальним інструментом для освітнього процесу, креативних індустрій та бізнесу. Gemini, своєю чергою, більше орієнтований на інтеграцію з екосистемою Google, забезпечуючи доступ до актуальної інформації через пошукові механізми та надаючи можливість мультимодальної взаємодії, включно з обробкою зображень і даних.

У практичному вимірі ці мовні моделі дозволяють автоматизувати низку рутинних завдань: створення текстових матеріалів, підготовку презентацій, листування, обробку запитів клієнтів. У сфері освіти вони слугують інструментами допомоги студентам, особливо в індивідуалізованому підході до навчання, надаючи пояснення, приклади та тести. У маркетингу — це генерація слоганів, SMM-текстів та сценаріїв рекламних кампаній.

Водночас із розширенням функціоналу мовних моделей постають і нові виклики. Зокрема, модель може продукувати неправдиву або неперевірену інформацію. Крім того, залишаються відкритими питання етики використання таких систем: збереження авторського права, захист персональних даних, запобігання маніпуляціям. Іншим обмеженням є так звана "галюцинація" — генерація правдоподібної, але неправдивої інформації.

Очевидно, що потенціал розвитку мовних моделей — колосальний. У майбутньому очікується підвищення їх точності, логічності та доменної спеціалізації. Це дозволить впроваджувати ШІ не лише в офісну роботу, а й у складні сфери на кшталт медицини, юриспруденції та державного управління. Такі системи стануть не лише інструментами допомоги, а й повноцінними учасниками процесів прийняття рішень, комунікації й аналізу.

Однією з найцікавіших галузей застосування ШІ стали системи генерації зображень, зокрема такі як Midjourney та DALL·E. Вони демонструють неймовірні можливості штучного інтелекту у створенні візуального контенту за допомогою текстового опису. На відміну від традиційної графіки, створеної людиною, генеративні моделі здатні поєднувати стилі, техніки та елементи, які раніше були недосяжні в рамках одного візуального рішення.

Модель Midjourney базується на дифузійних алгоритмах і працює через текстові підказки, які користувач задає у вигляді запиту. DALL·E, розроблена OpenAI, натомість ґрунтується на поєднанні трансформерів і автоенкодерів, що дозволяє створювати зображення з високим рівнем деталізації та семантичної точності. Обидві системи демонструють значний рівень художньої автономії та здатні до стилізації зображень під задані параметри: епоху, жанр, колірну палітру тощо.

Галузі застосування генеративної графіки надзвичайно широкі. У дизайні — це швидке створення ескізів, логотипів, концептів інтер'єрів. У моді — візуалізація колекцій одягу ще до фізичного виробництва. У кіноіндустрії та геймдеві — розробка персонажів, локацій, атмосферних ілюстрацій. Крім того, такі моделі застосовують у рекламі, видавничій справі та навіть в освітніх цілях — як ілюстративний матеріал для навчання.

Попри свою інноваційність, ці системи також викликають дискусії. Найбільше питань — до авторського права: чи є результат творчістю ШІ чи користувача, який задав текстовий запит? Деякі компанії вводять політики щодо комерційного використання, а художники та ілюстратори висловлюють занепокоєння щодо втрати унікальності мистецького продукту. Водночас генеративний ШІ стає інструментом, який дозволяє розкрити творчий потенціал ширшому колу людей, зокрема тим, хто не володіє художніми навичками, але має візуальні ідеї.

У найближчі роки очікується ще більша глибина персоналізації графічного контенту за допомогою ШІ — адаптація під емоційний контекст, мову користувача, культуру, регіональні особливості. Поєднання генеративної графіки з віртуальною реальністю та 3D-моделюванням відкриває нові горизонти для освіти, бізнесу та культури.

Коротко слід згадати про важливу підкатегорію систем штучного інтелекту — аналітичні інструменти, зокрема IBM Watson та Palantir. Ці платформи спеціалізуються на обробці великих масивів даних, виявленні закономірностей, прогнозуванні тенденцій і підтримці прийняття стратегічних рішень. IBM Watson демонструє високий рівень адаптації в медичній сфері, фінансовій аналітиці, сфері обслуговування. Palantir, натомість, активно застосовується в державному секторі, безпеці та логістиці, поєднуючи візуалізацію даних і складну аналітику. Обидві системи ілюструють перехід від пасивного збору інформації до активного управління знаннями в реаль-

ному часі. Вони відкривають нові можливості для підвищення ефективності процесів на макро- і мікрорівнях, що особливо актуально в умовах нової соціальної реальності.

А. О. АБРАМОВ,
Р. Р. ГАВЕЛЯ, Р. Д. ОВЧАРЕНКО,
Л. С. ОСАДЧА, О. С. СНЄЖКОВ
студенти ІКІТД 3 курс

АВТОМАТИЧНЕ ГЕНЕРУВАННЯ РОЗКЛАДУ ДЛЯ НАУКОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ

Анотація

У тезах розглянуто актуальну проблему автоматизованого формування розкладу в наукових підрозділах. Показано недоліки традиційного підходу до планування та обґрунтовано доцільність використання сучасних технологій: штучного інтелекту, евристичних алгоритмів та багатокритеріальної оптимізації. Розкрито інноваційні можливості цифрового планування в науковому середовищі, а також наведено приклади практичного застосування автоматизованих систем. Зроблено висновок про те, що впровадження подібних рішень є ключовим етапом цифрової трансформації управлінських процесів у сфері науки.

Актуальність теми доповіді зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління науковими підрозділами, зокрема оптимізації розкладів для зменшення часових та ресурсних витрат. В сучасних умовах швидкого розвитку науки та збільшення обсягів досліджень автоматизація процесів планування стає ключовим фактором конкурентоспроможності закладів. Використання автоматичних систем генерування розкладів сприяє підвищенню точності, гнучкості та адаптивності планування, що є важливим для успішної реалізації наукових проектів і підвищення продуктивності працівників.

Новизна теми полягає у поєднанні сучасних методів оптимізації, штучного інтелекту та специфічних потреб наукових установ для вирішення складного завдання — автоматичного формування розкладу. На відміну від традиційних ручних або частково автоматизованих підходів, що базуються на статичних правилах, сучасні рішення:

- Використовують машинне навчання та евристичні алгоритми, які враховують динамічні зміни у доступності ресурсів, пріоритетність подій, індивідуальні потреби співробітників тощо.
- Інтегрують багатокритеріальну оптимізацію, що дозволяє балансувати між конфліктними вимогами (наприклад, навантаженням працівників, доступністю приміщень, міждисциплінарною співпрацею).
- Передбачають адаптивність і масштабованість, тобто легко підлаштовуються під різні наукові підрозділи, їхню структуру, режим роботи й навіть зміни у режимі реального часу.
- Підтримують інтероперабельність з існуючими IT-системами (електронними журналами, системами обліку, HR-платформами).

- Враховують людський фактор, включаючи побажання науковців, потреби у гнучкому графіку, уникнення емоційного вигорання, що є критичним для дослідницької діяльності.

Таким чином, новизна теми виявляється у комплексному, інтелектуальному та гнучкому підході до автоматизації процесів.

1. Розробка ефективного, адаптивного та уніфікованого алгоритму автоматичного формування розкладів для забезпечення потреб викладачів та здобувачів освіти.
2. Проектування інтуїтивно зрозумілого, адаптивного інтерфейсу користувача для взаємодії з формами введення та табличними структурами даних у системі.
3. Розробка механізму ідентифікації користувачів з подальшим розпізнаванням ролей в процесі автентифікації та авторизації для забезпечення безпечного і рольового доступу до функціоналу системи.
4. Створення централізованої структури бази даних, яка підтримує взаємодію з кількома пов'язаними таблицями, зокрема тими, що містять інформацію про викладачів, студентів та їхні ролі в системі.
5. Розробка алгоритму генерації розкладів у форматі PDF з урахуванням параметрів, визначених користувачем, з метою забезпечення зручного експорту та подальшого використання.
6. Створення системи стилізації інтерфейсу, яка відповідає загальній візуальній концепції веб-ресурсів МАУП, з дотриманням принципів єдиного брендингу та користувацької ідентичності.

Доля особистої участі:
Абрамов А. О. — back-end developer
Гавеля Р. Р. — back-end, front-end and MySQL developer
Овчаренко Р. Д. — back-end, front-end and MySQL developer
Осадча Л. С. — front-end developer
Снєжков О. С. — back-end and MySQL developer

Науковий керівник: **А. О. Коваль**,
старший викладач кафедри ІКІТД

М. С. КОВАЛЕНКО
аспірант, МАУП, м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ

Розвиток цифрових технологій супроводжується зростанням обсягів кіберзагроз, які щороку ускладнюються та модифікуються. В умовах гібридної війни, масових кібератак на критичну інфраструктуру, системи управління, фінансові та державні ресурси України, питання забезпечення кібербезпеки набуває надзвичайної актуальності. Одним із найбільш перспективних інструментів протидії є впровадження систем

штучного інтелекту (ШІ), здатних до самонавчання, прогнозування атак, виявлення аномалій та автоматизованого реагування [1].

Розвиток систем штучного інтелекту в контексті кібербезпеки відкриває нові горизонти у боротьбі з постійно еволюціонуючими кіберзагрозами. В умовах стрімкої цифровізації та високої динаміки інформаційного простору, традиційні засоби захисту втрачають свою ефективність. ШІ, навпаки, забезпечує можливість гнучкого, адаптивного й проактивного реагування, що стає критично важливим у запобіганні складним атакам, які часто здійснюються з використанням штучного інтелекту самими зловмисниками.

Однією з найважливіших переваг ШІ в цій сфері є здатність до виявлення невідомих раніше загроз — так званих zero-day атак. Використовуючи алгоритми глибокого навчання, системи можуть аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, розпізнавати відхилення у поведінці користувачів або пристроїв, а також визначати потенційно шкідливі дії ще до того, як вони призведуть до реальних наслідків. Це дозволяє реалізовувати концепцію превентивного кіберзахисту, що значно підвищує стійкість інформаційних систем. Крім того, інтеграція ШІ в системи кібербезпеки сприяє автоматизації процесів реагування на інциденти. Завдяки цьому вдається мінімізувати часові витрати на аналіз і ухвалення рішень, що є ключовим фактором у ситуаціях, коли кожна секунда може мати критичне значення. Наприклад, виявлення та блокування фішингової атаки або вторгнення в мережу в межах кількох секунд може зупинити розповсюдження шкідливого програмного забезпечення і врятувати чутливі дані.

Попри численні переваги, широке впровадження ШІ у сферу кіберзахисту стикається з низкою викликів. Перш за все, йдеться про етичні, правові та організаційні обмеження. Питання прозорості алгоритмів, забезпечення недискримінаційного прийняття рішень, збереження конфіденційності та запобігання зловживанням залишаються актуальними і потребують комплексного регулювання. Національне законодавство має йти в ногу з технологічним розвитком, створюючи чіткі рамки для безпечного та відповідального використання інтелектуальних систем. Важливо також враховувати геополітичний контекст. Для України, яка вже кілька років перебуває в умовах гібридної війни, впровадження ШІ у сферу кібербезпеки є не лише питанням технологічного розвитку, а й елементом стратегічної оборони. Це вимагає координації між державними органами, науковими установами, бізнесом і громадянським суспільством для створення національної екосистеми кіберзахисту, в якій ШІ відіграє центральну роль. Таким чином, ШІ постає не лише як інструмент підвищення технічної ефективності, а як системоутворюючий фактор нової архітектури цифрової безпеки. Його потенціал полягає у здатності забезпечити стійкий кіберпростір, захистити державні інституції, критичну інфраструктуру та кожного громадянина у світі, де інформаційні загрози дедалі більше стають елементом глобальної нестабільності.

Джерела

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. 2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n8
2. OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2019. 140 p. DOI: https://doi.org/10.1787/eedfee77-en

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕДИЧНОЇ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ

Д. О. ГЕРАСИМЕНКО
аспірант, ПВНЗ "Європейський Університет", м. Київ
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-0791-7359

ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ПАЦІЄНТІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІШНОГО РЕІНЖИНІРИНГУ В ПРИВАТНІЙ МЕДИЦИНІ

Приватна медицина в Україні стрімко розвивається, стаючи важливою частиною системи охорони здоров'я. Однак конкуренція на ринку та високі очікування пацієнтів вимагають від клінік постійного вдосконалення. Одним із ключових інструментів для цього є реінжиніринг бізнес-процесів (РБП), який дозволяє радикально переглянути та оптимізувати внутрішні процеси. Реінжиніринг бізнес-процесів — методика, спрямована на радикальне переосмислення та переробку ключових процесів для досягнення значних покращень у вартості, якості, швидкості та обслуговуванні клієнтів. У сфері охорони здоров'я РБП застосовується для оптимізації надання медичних послуг, управління пацієнтами та адміністративних функцій. Дослідження показують, що РБП може підвищити ефективність шляхом впровадження інформаційних технологій, таких як електронні системи здоров'я (ЕСЗ), які спрощують доступ до даних і автоматизують процеси [3]. У 1994 році було зазначено, що РБП допомагає медичним закладам скорочувати витрати, покращувати якість і знижувати ризики [4; 5].

В Україні довіра до приватних медичних закладів залежить від кількох ключових факторів. Згідно з дослідженням, 39,4 % пацієнтів обирають клініку за рекомендаціями друзів чи родичів, 38,3 % — через наявність компетентних лікарів, а 19,3 % — завдяки сучасному обладнанню [1]. Приклад клініки TOP Clinic DENIS показує, що пацієнти цінують зручність (відсутність черг, швидкі результати), безпеку (доказова медицина, сертифіковані препарати), комфортні умови (сучасні інтер'єри, зони для дітей) і персоналізований підхід [2]. Такі фактори є основою для формування довіри.

Реінжиніринг бізнес-процесів у приватній медицині може бути спрямований на посилення факторів, що формують довіру пацієнтів. Ключові напрями:

1. **Оптимізація процесу запису на прийом:** сучасні системи управління записами дозволяють пацієнтам швидко бронювати візити, отримувати нагадування та уникати черг. Наприклад, клініка TOP Clinic DENIS пропонує цілодобовий контакт-центр і запис на наступний день, що підвищує зручність і довіру [2].

2. **Підвищення кваліфікації персоналу:** регулярне навчання лікарів і медичного персоналу забезпечує високу компетентність, що є одним із головних факторів дові-

ри [1]. Реінжиніринг може включати створення систем безперервної освіти та оцінки якості роботи персоналу.

3. **Модернізація обладнання:** інвестиції в сучасне обладнання, як-от МРТ чи ендоскопічні системи, підвищують точність діагностики та ефективність лікування, що прямо впливає на довіру [2]. РБП може передбачати регулярне оновлення технологій.

4. **Створення комфортного середовища:** реорганізація приміщень клініки для забезпечення комфорту (зони очікування, сучасні палати, дитячі куточки) сприяє позитивному сприйняттю. Наприклад, TOP Clinic DENIS використовує аромотерапію та сучасні інтер'єри для створення приємної атмосфери [2].

5. **Персоналізований підхід:** впровадження систем аналізу даних про пацієнтів дозволяє надавати індивідуальні медичні послуги, що підвищує задоволеність і довіру. РБП може включати розробку таких систем для кращої взаємодії з клієнтами.

6. **Використання інформаційних технологій:** електронні системи здоров'я спрощують доступ до медичних записів, полегшують комунікацію між лікарями та підвищують контроль якості. Дослідження показують, що РБП, пов'язаний з ЕСЗ, покращує ефективність медичних закладів [3].

7. **Соціально-орієнтований розвиток:** співпраця з державою в соціально значущих сферах, таких як екстрена медицина чи педіатрія, підвищує репутацію клінік. Що може бути частиною реінжинірингу, спрямованого на зміцнення довіри через соціальну відповідальність [1].

Вплив реінжинірингу на фактори довіри

Фактор довіри	Заходи реінжинірингу	Очікуваний результат
Рекомендації знайомих	Покращення якості послуг, прозорий маркетинг	Зростання позитивних відгуків
Компетентність лікарів	Безперервна освіта, суворий відбір персоналу	Вища якість медичних послуг
Сучасне обладнання	Регулярне оновлення технологій	Точна діагностика, ефективне лікування
Зручність і швидкість	Оптимізація запису, зменшення часу очікування	Позитивний досвід пацієнтів
Комфортні умови	Модернізація приміщень, створення затишку	Зниження стресу, краща репутація
Персоналізований підхід	Впровадження систем аналізу даних	Індивідуальні послуги, лояльність

Реінжиніринг бізнес-процесів є потужним інструментом для приватної медицини в Україні, який дозволяє не лише підвищити ефективність і якість послуг, але й зміцнити довіру пацієнтів. Зосередження на ключових факторах довіри — компетентності лікарів, сучасному обладнанні, зручності, комфорті та персоналізованому підході — може значно покращити позиції клінік на ринку. Інтеграція інформаційних технологій і соціально-орієнтованих стратегій, таких як співпраця з державою, додатково сприяє формуванню довіри та сталому розвитку приватної медицини.

Джерела

1. Як розвивати бізнес у приватній медицині, щоб люди довіряли. Forbes.ua. URL: https://forbes.ua/business/yak-rozvivati-biznes-u-privatniy-meditsini-shchob-lyudi-doviryali-klinitsi-20042021-1403 (дата звернення: 06.05.2025).

2. За що платять пацієнти у приватній медицині: TOP Clinic DENIS. AIN.UA. URL: https://ain.ua/2023/05/05/za-shho-platyat-pacziyenty-u-pryvatnij-medyczyni-na-prykladi-top-clinic-denis/ (дата звернення: 06.05.2025).
3. *Khodambashi S.* Business Process Re-engineering Application in Healthcare in a Relation to Health Information Systems. *Procedia Technology*. 2013. Т. 9. С. 949—957. DOI: 10.1016/j.protcy.2013.12.106 (дата звернення: 06.05.2025).
4. *Kohn D.* The role of business process reengineering in health care. *Top Health Inf Manage*. 1994. Т. 14, № 3. С. 1–6.
5. *Carmichael B D.* Business process reengineering: a remedy for health care. *Healthc Manage Forum*. 1994. Т. 7, № 4. С. 44–50.

O. G. ALIYEVA
PhD, associate professor, ZSMPhU, Zaporizhzhia
orcid: 0000-0003-1287-674X

O. O. POPAZOVA
assistant professor, ZSMPhU, Zaporizhzhia
orcid: 0000-0001-7740-460X

L. V. MAKEYEVA
assistant professor, ZSMPhU, Zaporizhzhia
orcid: 0000-0002-3188-2638

O. I. POTOTSKA
PhD, associate professor, ZSMPhU, Zaporizhzhia
orcid: 0000-0002-7635-5129

T. S. GROMOKOVSKA
PhD, assistant professor, ZSMPhU, Zaporizhzhia
orcid: 0000-0003-0729-8818

M. L. TAVROG
ZSMPhU, Zaporizhzhia
orcid: 0000-0002-5120-8544

INNOVATIVE STRATEGIES FOR TEACHING OF MORPHOLOGICAL DISCIPLINES IN MODERN MEDICAL EDUCATION

The continuing war in Ukraine has had a significant impact on all spheres of activity, including the educational field. Initially, the imposition of quarantine through a worldwide pandemic was the catalyst for the transition to distance learning, and martial law has only increased the need for such technologies, making them not just a temporary measure, but an important tool for providing continuing education [1]. Distance learning has become a reliable way to make education available to students, regardless of their location, and to ensure the safety of the learning process.

In recent years, teaching teams have been actively working on adapting teaching materials, laboratory practices and control methods for the online format, creating comprehensive virtual environments that combine theoretical training with practical tasks, using the latest technologies. With the return of face-to-face learning, these advances can be effectively integrated into traditional forms, creating a hybrid model that provides individualization, flexibility, and enhanced learning experiences. Morphology disciplines are among the key disciplines in basic medical training, which forms the basis for understanding the normal structure of the human body at the macroscopic and microscopic levels. However, the traditional teaching method based on the use of macro- and micropreparations has become complicated in the conditions of distance learning. To overcome these limitations, innovative pedagogical approaches have been introduced to increase student engagement, improve understanding of the material and enhance the learning process [2, *290*].

Among the innovative technologies that are increasingly being used in training are three-dimensional visualization, interactive models, gamified elements, augmented (AR) and virtual reality (VR) technologies, virtual microscopy, and the use of artificial intelligence and virtual applications. These tools can be used successfully in fully online environments or in conjunction with traditional classes.

3D visualization and modeling converts flat two-dimensional images into interactive three-dimensional models. This allows students to study in detail the spatial organization of organs, tissues, mutual arrangement of structures, and intra-organ interrelationships. This approach is particularly useful for developing spatial thinking, which is key in medical practice.

AR/VR technologies open new horizons in learning: students can enter a model of an organ, cell or tissue, exploring its internal structure interactively. VR headsets make it possible to explore organ and tissue environments, establish connections between structures, diverse tissue and cell types, and augmented reality (AR), by projecting digital models onto real space, makes it interactive and fun to demonstrate morphological structures.

The study of morphological subjects requires spatial thinking, a deep understanding of the human body, and an accurate representation of the interrelationship of organs and tissues. The Anatomage Table and 3D Organon Anatomy VR, digital platforms that offer unique opportunities for interactive, visual and flexible learning of the human body, are innovative learning tools in this field. The Anatomage Table is an interactive anatomy table that reproduces a full-size 3D image of the human body [3]. Using the touch screen, the user can virtually perform an autopsy, examine the muscular, vascular, nervous and other body systems layer by layer. Particularly valuable is the ability to use CT and MRI images, which allows combining the study of anatomy with clinical skills. In addition, Anatomage Table has a histology module where students can explore the microscopic arrangement of tissues and organs by viewing high-quality histologic sections. This approach not only provides a deeper understanding of the structure of the human body, but also provides a safe and moral substitute for traditional anatomy classes. With 3D Organon Anatomy VR, users can explore anatomy in virtual reality. Users can immerse themselves in a three-dimensional environment where they can interact with more than four thousand anatomical structures, freely move and rotate them, take pictures of individual tissue layers, explore the structure of organs and their mutual location. This format allows to individualize learning and make it as visual as possible. The program contains textual support with Latin names, descriptions of functions and pathologies, and interactive elements in the form of quizzes and tests make the learning process exciting and effective. Both platforms have their advantages. Anatomage Table is more focused on combining anatomy with clinical disciplines, gives the opportunity to work with real cases and histology, and is suitable for

collaborative learning in classrooms. 3D Organon Anatomy VR provides complete freedom for individualized learning of the material in a virtual space where the student explores the structure of the body at their own pace, which is extremely useful for self-preparation [4, *805*].

Virtual microscopy occupies a special place in the modern educational process in histology. Digital images of specimens with high resolution allow students to study samples in detail on any device, to zoom them, to analyze materials independently outside the classroom, to consolidate their knowledge, to conduct self-monitoring of learning. Platforms such as Histology Guide and WSU SOM Virtual Microscopy provide access to a large collection of specimens and have a user-friendly interface [5].

In modern medical education, interactive digital tools significantly improve learning efficiency. Among them, Kahoot and Labster occupy an important place, helping to deepen the learning of anatomical and histological knowledge through gamification and simulation of laboratory processes. Kahoot is a platform for creating interactive quizzes that stimulate interest and enhance retention of learning material. In the context of anatomy and histology, teachers can create visual quizzes that help to quickly assess students' knowledge and make learning dynamic and engaging. Labster is a virtual laboratory that allows for simulated investigations, such as studying histological specimens or modeling organ function. This format provides a deep understanding of microscopic structures and allows for practice without the need for a physical lab. The combination of both tools allows students to first complete a simulation in Labster and then test their knowledge through Kahoot. This reinforces understanding of the material, builds analytical thinking and increases motivation to learn [6; 7].

A special role in hybrid learning is played by artificial intelligence tools that provide interactive support to the student. AI-tools help students and teachers save time in preparing and performing time-consuming tasks, creating demonstrations, videos, various tasks for current and final controls.

However, despite their many benefits, some resource platforms are commercial, with a paid usage model, which can make it difficult for universities with limited budgets to use them widely. Therefore, it is important to develop own digital resources or use free open source software to ensure that modern teaching methods are available within budget constraints.

Therefore, the introduction of innovative technologies in the teaching of morphological disciplines in medical education in the mixed format of the educational process allows not only to overcome the limitation of traditional methods, but also to improve the effectiveness of learning, develop creativity, independence, research skills and professional competence of students. Integration of visualization, 3D modeling, AR/VR, gamification and artificial intelligence creates conditions for deep, active, personally oriented learning. These approaches form a modern paradigm of medical education that is crisis-resistant and ready for the changes of the future.

References

1. *Chen K.* The digital transformation of medical education / K. Chen, A. Banerjee. *Obstetric Medicine*. 2021. Vol. 14, № 1. P. 3.
2. *Aliyeva O.* Innovative methods of teaching histology, cytology and embryology at medical university in the hybrid format of the educational process : materials of the IV Int. Sc. Pr. Int. Conf., Oct. 29–30, 2024 / O Aliyeva, O Pototska, M Tavrog et al. Kyiv : Pedagogical Thought, 2025. P. 290–292.

3. *Kavvadia E. M.* The Anatomage Table: A Promising Alternative in Anatomy Education / E. M. Kavvadia, I. Katsoula, S. Angelis et al. *Cureus*. 2023. Vol. 15, № 8. e43047.
4. *Liao M. L.* Implementing virtual reality technology to teach medical college systemic anatomy: A pilot study / M. L. Liao, C. C. Yeh, J. H. Lue et al. *Anat Sci Educ*. 2024. Vol. 17, № 4. P. 796–805.
5. *Sorenson, R. L.* A Guide to Microscopic Structure of Cells, Tissues and Organs [Electronic Resource] / R. L. Sorenson, T. C. Brelje. 2014. Available from: https://histologyguide.com .
6. *Dengri C.* A Review of the Quiz, as a New Dimension in Medical Education / C. Dengri, A. Gill, J. Chopra et al. *Cureus*. 2021. Vol. 13. № 10. e18854.
7. *Ismail, M. A. A.* Using Kahoot! as a formative assessment tool in medical education: a phenomenological study / M. A. A. Ismail, A. Ahmad, J. A. M. Mohammad et al. *BMC Med Educ*. 2019. Vol. 19. P. 230.

Я. Ю. БИЦ
лікар-інтерн, Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ

В. М. РУДІЧЕНКО
канд. мед. наук, доц., Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ

РОЛЬ ДИНАМІЧНОГО ВІЗУАЛІЗУЮЧОГО СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА ПОРОЖНИСТИМИ УТВОРАМИ ПЕЧІНКИ У СВОЄЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПАЦІЄНТІВ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ (З ВИКОРИСТАННЯМ ВЛАСНИХ КЛІНІЧНИХ СПОСТЕРЕЖЕНЬ)

Актуальність проблеми обумовлена тим, що кісти печінки зазвичай є випадковими знахідками під час рутинних обстежень в умовах амбулаторного прийому. Американський коледж радіології повідомляє, що до 15 % пацієнтів мають ураження печінки випадково виявлене при рутинній візуалізації. Поширені методи візуалізації, при яких виявляються такі ураження печінки, включають ультразвукове дослідження (УЗД), комп'ютерну томографію та магнітно-резонансну томографію [1].

Прості кісти неінфекційної природи зазвичай уражують в більшості жіноче населення, а схильність до їх виникнення зростає з віком. Більшість із них протікає асимптоматично, але чим більші розміри утвору, тим більша ймовірність розвитку ускладнень, таких як: кровотеча, розрив кісти, запалення або стиснення жовчовивідних шляхів. Згідно рекомендацій Американського товариства гастроентерологів пацієнтам з безсимптомними простими печінковими кістами, незалежно від розміру, рекомендована вичікувальна тактика лікування з розглядом необхідності рутинного спостереження. При появі симптомів, котрі можуть свідчити про ріст утворення, а саме: значний біль або тиск в животі, задишка, раннє насичення, наповненість в епігастральній ділянці або набряк нижніх кінцівок через компресію нижньої порожнистої вени, необхідно рекомендувати пацієнтам хірургічне лікування [1; 2].

Важливим інструментом в умовах роботи з пацієнтами на первинній ланці є УЗД. Ультразвукове дослідження в області інтересу лікаря або Point-of-care ultrasonography (POCUS) застосовується біля хворого самим клініцистом в місці надання допомоги в режимі реального часу, що дозволяє безпосередньо оцінювати кореляцію між ознаками та симптомами. Воно інтегроване у клінічну роботу і може підвищити точність діагностики або ефективність допомоги, а також скоротити час, витрачений на діагностику і зменшити загальні витрати [3; 4]. Динамічне спостереження на різних етапах медичної допомоги (первинному, спеціалізованному та високоспеціалізованному) в такому випадку може вчасно виявити ознаки формування утворення високого ризику та сприяти прийняттю правильного рішення стосовно подальшого менеджменту пацієнта. Ознаки високого ризику, що виявляються на УЗД: септація, фенестрація, кальцифікати, потовщення або вузлуватість, гетерогенність та наявність дочірніх кіст. Такі знахідки повинні спонукати до подальшого діагностичного пошуку та обстеження за допомогою комп'ютерної томографії або магнітно-резонансної томографії для виключення значної патології, такої як інфіковані кісти, піогенний абсцес, кістозні метастази, гідатидні (паразитарні) кісти або муцинозні кістозні новоутворення, зокрема печінки [1].

Мета роботи: на прикладі реального клінічного випадку власних спостережень проаналізувати важливість динамічного візуалізуючого спостереження, як на первинній ланці, так і на подальших рівнях надання допомоги задля комплексної оцінки та підбору ефективних методів лікування. Пацієнтка Т., 72 роки впродовж декількох років спостерігалась у сімейного лікаря за місцем проживання з приводу хронічного калькульозного холециститу, отримувала консервативне лікування, від планового хірургічного втручання відмовлялась з особистих міркувань. В цей проміжок часу в ході динамічного візуалізуючого спостереження були виявлені порожнисті утвори в печінці та правій нирці, котрі трактували як кісти. Попри отримуване консервативне лікування, стан хворої дещо погіршився. 05.09.2024 за направленням сімейного лікаря пацієнтку було госпіталізовано до відділення хірургії КМКЛ №8 зі скаргами на: болі у ділянці правого підребер'я та епігастрії, дрібноп'ятнистий висип на шкірі, сухість у роті, загальну слабкість. В анамнезі вірусний гепатит С, гіпертонічна хвороба, вогнищева склеродермія.

Під час фізикального огляду: загальний стан хворої середнього ступеня важкості. Шкіра і видимі слизові субіктеричні. У ділянці тулуба, верхніх та нижніх кінцівок наявні висипи у вигляді папул темно-червоного забарвлення. Серцеві тони приглушені, ритмічні, акцент II тону на аорті. Пульс 69 уд/хв, ритмічний, задовільного наповнення. АТ 130/80 мм. рт. ст. У легенях везикулярне дихання, хрипів немає. Живіт правильної форми. При пальпації слабо болісний у правому підребер'ї та епігастрії. Печінка чутлива при пальпації, виступає з-під краю реберної дуги на 1,0–1,5 см. Симптоми подразнення очеревини негативні.

Під час передопераційних обстежень протипоказів до проведення оперативного лікування не виявлено. За допомогою візуалізуючих методів обстеження (УЗД органів черевної порожнини) було верифіковано наявний діагноз хронічного калькульозного холециститу, виявлено утвір печінки, природу якого на даному етапі встановити не вдалося. Пацієнтку консультовано кардіологом та алергологом з приводу супутньої патології. Прийнято рішення про проведення лапароскопічної холецистектомії. Під час оперативного втручання в IV-б сегменті печінки виявлено округлої форми порожнисте новоутворення спаяне з жовчним міхуром, особливості точної локалізації якого попереднє УЗД дослідження не змогло верифікувати. Був проведений консиліум команди хірургів, в результаті якого прийняте рішення про

видалення новоутворення разом з жовчним міхуром. Після видалення новоутворення виявлено ще одне утворення білуватого кольору невизначених розмірів, котре розташовувалось в IV-а, б сегменті печінки. Враховуючи розміри новоутворення, його локалізацію та значні ризики розвитку кровотечі, даний утвір було вирішено не видаляти. Заключення патогістологічного дослідження видалених під час оперативного втручання матеріалів: хронічний калькульозний холецистит з вираженою атрофією слизової оболонки, повнокрів'я судин; серозна кіста з вогнищевою хронічною запальною інфільтрацією стінок утворення.

Клінічний діагноз: Жовчнокам'яна хвороба: хронічний калькульозний холецистит. Стан після холецистектомії (4.11.2024). Злукова хвороба очеревини. Новоутворення IV сегменту печінки. Стан після видалення кісти IV-б сегменту печінки. *Супутні*: Хронічний вірусний гепатит С. ІХС: дифузний коронаросклероз. ГХ ІІ ст., 2 ст., високий ризик. СН І ст. Вогнищева склеродермія. Хронічна спонтанна кропив'янка.

Післяопераційний період проходив без ускладнень. Проводилась консервативна терапія. Проведено повторне обстеження органів черевної порожнини за допомогою УЗД та комп'ютерної томографії, в заключенні котрих зазначалось, що в IV сегменті печінки візуалізується гетерогенний об'ємний утвір ділянками як високої, так і низької ехогенності з рівними чіткими контурами розміром 3,3 × 3,5 см, з гіпоехогенним обідком. Рекомендовано дообстеження у вигляді серологічної діагностики для виявлення інфікування ехінококом. Отриманий негативний результат: серологічні маркери ехінококу на момент дослідження не виявлено. Пацієнтку виписано в задовільному стані. Рекомендовано подальший динамічний нагляд у сімейного лікаря та хірурга поліклініки, а також консультація в спеціалізованому відділенні з метою уточнення подальшої тактики лікування. Зроблений висновок про доцільність застосування результатів власних клінічних спостережень інформативності динамічного візуалізуючого контролю на різних етапах медичної допомоги при підготовці майбутніх лікарів під час практичних занять.

Джерела

1. *Frenette C., Mendiratta-Lala M., Salgia R.* et al. ACG clinical guideline: focal liver lesions. *The American Journal of Gastroenterology*. 2024. 119. P. 1235–1271. DOI: 10.14309/ajg.0000000000002857.
2. *Bernshteyn M. A., Masood U.* Hepatic cyst (archived) [Updated 2023 Jun 12]. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing. 2025. Available from: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK526052/.
3. *Sorensen B., Hunskaar S.* Point-of-care ultrasound in primary care: a systematic review of generalist performed point-of-care ultrasound in unselected populations. *Ultrasound Journal*. 2019. 11. P. 31. https://doi.org/10.1186/s13089-019-0145-4.
4. *Arnold M. J., Jonas C. E., Carter R .E.* Point-of-care ultrasonography. *American Family Physician*. 2020. 101. P. 275–285. Additional content at https://www.aafp.org/afp/2020/0301/ p275.html.

В. М. РУДІЧЕНКО
канд. мед. наук, доц., Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ

Я. Ю. БИЦ
лікар-інтерн, Національний медичний університет імені О. О. Богомольця, м. Київ

ОПРАЦЮВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ІННОВАЦІЙНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПОВСЯКДЕННОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОСОБИ НА ПРИКЛАДІ ВЛАСНИХ КЛІНІЧНИХ СПОСТЕРЕЖЕНЬ ВАЖКОГО ХВОРОГО ПРИ ПІДГОТОВЦІ ЛІКАРІВ ПЕРВИННОЇ ЛАНКИ

Медична наука та практика в умовах триваючого реформування МСЕК (медико-санітарної експертної комісії) та запровадження оцінювання повсякденного функціонування особи (ОПФО) потребує грунтовного опрацювання майбутніми лікарями первинної ланки (загальної практики-сімейної медицини) базових основоположних положень розділів. Метою роботи був аналіз можливості застосування клінічних кейсів та описів власних клінічних спостережень важкого хворого для опрацювання аспектів застосування нормативно-правової бази ОПФО.

В результаті проведеної роботи оптимальним вважаємо засвоєння тематики починати з аналізу положень Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування МСЕК та впровадження оцінювання повсякденного функціонування особи" № 4170-IX від 19.12.2024, https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4170-20#Text). Зокрема, опрацьовуються визначення складових частин комплексу медичних, реабілітаційних, психологічних, педагогічних, фізичних, професійних, трудових, фізкультурно-спортивних, соціально-побутових заходів, спрямованих на надання особам з інвалідністю допомоги у відновленні та компенсації порушених або втрачених функцій організму для досягнення і підтримання соціальної та матеріальної незалежності, соціально-трудової адаптації та інтеграції в суспільство, які визначаються за результатами ОПФО, що проводиться відповідно до Основ законодавства України про охорону здоров'я, та визначення потреб особи з інвалідністю:

• у соціальних послугах і соціальній реабілітації — відповідно до законів України "Про соціальні послуги" та "Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні";

• в освіті та професійній реабілітації — відповідно до законів України "Про освіту" та "Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні";

• у працевлаштуванні та трудовій реабілітації — відповідно до законів України "Про зайнятість населення" та "Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні";

• у фізкультурно-спортивній реабілітації — відповідно до Закону України "Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні". В результаті при опрацюванні цих аспектів тематики вважаємо доречним застосування нижченаведеного власного клінічного спостереження важкого хворого з соціально незахищених верств населення. Після

виведення хворого з гострого стану захворювання адекватним лікуванням аналізується можливість проведення експертною командою ОПФО.

Також важливим є опрацювання Закону України "Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я" № 1053-IX (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 8, ст. 59, https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text), поточна редакція від 01.01.2025, підстава — 4170-IX, який надає визначення актуальних понять для комплексної діяльності лікаря первинної ланки. Серед іншого це: стан здоров'я, програма терапії, фізична терапія, ерготерапія, терапія мови і мовлення, особа з обмеженнями повсякденного функціонування, особа з інвалідністю, реабілітація, телереабілітація, встановлення завдань реабілітації, допоміжні засоби реабілітації, індивідуальний реабілітаційний план, обсяг реабілітаційної допомоги, реабілітаційна допомога у сфері охорони здоров'я та інші, опрацювання яких адекватне в сучасних умовах з урахуванням технологічних можливостей сьогодення.

В якості клінічного спостереження, яке можливе для використання під час аналізу зазначенного матеріала використовуємо наведений випадок важкого хворого соціально незахищеної верстви населення. 07.02.2025 до КМКЛ № 8 в ургентному порядку госпіталізований пацієнт Г., 54 років. При госпіталізації скарги такі: сухий кашель тривалістю більше тижня, задишка, біль в лівій половині грудної клітки, підвищення температури тіла до 39° впродовж 2 днів, задишка, запаморочення, загальна слабкість. Вважає себе хворим протягом тижня після того, як виникли та значно загострились вищезазначені скарги. З анамнезу відомо, що в грудні 2024 року перебував на стаціонарному лікуванні в відділенні пульмонології, а також хворіє на вірусний гепатит С та токсичний гепатит.

При фізикальному обстеженні загальний стан пацієнта — середнього ступеня тяжкості, що обумовлено дихальною недостатністю. Температура при огляді 38,5°. Зниженого харчування, шкіра і видимі слизові блідо-рожеві, тургор знижений. Грудна клітка асиметрична, ліва її частина відстає в акті дихання, при аускультації дихання ослаблене зліва в нижніх відділах, наявне притуплення перкуторного звуку. SpO2 — 96 %. Серцеві тони приглушені, ритмічні. Пульс 75 уд/хв, ритмічний, задовільного наповнення і напруження. АТ 130/70 мм. рт. ст. Набряки нижніх кінцівок в нижній 1/3 гомілки. Живіт симетричний, при пальпації м'який, чутливий в правому підребер'ї та епігастральній ділянці. Печінка виступає на 1,0 см з-під краю реберної дуги.

Пацієнта направлено на рентгенографію, в результаті якої встановлено: Лівобічний паракостальний осумкований плеврит. Був консультований лікарем-терапевтом, котрий підтвердив наявність у хворого рідини в плевральній порожнині та рекомендував постановку дренажа для її евакуації. В ургентному порядку під місцевою анастезією виконано пункцію та дренування лівої плевральної порожнини, евакуацію гнійного вмісту по дренажу. Призначено подальшу консервативну терапію: цефазолін, ацетилцистеїн, фраксипарин, диклофенак, фуросемід, аспаркам, дексаметазон, серратіопептидаза, амброксол, спіронолактон. Пацієнта обстежено на інфікування мікобактерією туберкульозу, результат обстеження негативний. На 5-й день лікування проведно повторну рентгенографію органів грудної порожнини для встановлення динаміки процесу. На рентгенографії — лівобічна пневмонія у стадії неповного розсмоктування, лівобічний обмежений гідроторакс з формуванням спайкового процесу в плевральній порожнині. На 10 добу пацієнта повторно консультовано у лікаря-терапевта. Заключення: Негоспітальна лівобічна полісегментарна пневмонія в стадії розрішення. Емпієма плеври зліва. Дихальна недостатність II ст. Впродовж наступних оглядів черговим лікарем хворого в палаті спостерігалось виділення гнійного вмісту

по дренажу 150–200 мл, загальний стан пацієнта мав позитивну динаміку. Консервативна терапія продовжена.

Проте під час чергового огляду, в ділянці дренажної трубки виявлено запалення м'яких тканин, по дренажу до 200 мл гнійного вмісту. Зроблено висновок про наявність у пацієнта інфекції післяопераційної рани грудної клітки. Проведено хірургічну обробку післяопераційної рани грудної клітки під місцевою анестезією. З метою лікування лівобічного піотораксу пацієнту призначено моксифлоксацин 400 мг 1р/добу на три доби. Досліджено вміст бронхів хворого та виявлено Bacillus cereus чутливий до метронідазолу. На огляді наступного дня післяопераційна рана чиста без ознак нагноєння, по дренажному мішку до 150 мл гнійного вмісту. Проведена перев'язка, дренаж промитий фізіологічним розчином. З метою лікування лівобічного піотораксу пацієнту згідно посіву та чутливості виділеного збудника призначено метронідазол 100 мл в/в 3р/добу на три дні. Також хворому була проведена комп'ютерна томографія органів грудної порожнини та верифіковані попередні клінічні діагнози. В подальшому спостерігалась позитивна динаміка стану. Під час огляду лікаря 03.03.2025 виявлено значне зменшення виділень по дренажу, прийнято рішення про його зняття. Виконано контрольну рентгенографію перед випискою пацієнта, на якій зафіксовано залишкові ознаки лівобічного ексудативного плевриту з ознаками організації і формування спайкового процесу у плевральній порожнині.

Клінічний діагноз: Лівобічний піоторакс. Стан після пункції та дренування лівої плевральної порожнини (07.02.2025). Лівобічна нижньодольова пневмонія. *Ускладнення*: Інфекція післяопераційної рани грудної клітки. *Супутні*: ХОЗЛ: Хронічний обструктивний бронхіт в фазі загострення. ДН II ст. IXC: дифузний кардіосклероз. Гіпертонічна хвороба II ст., 2 ст., ризик високий. Серцева недостатність IIA ст. Хронічний змішаний (HCV + токсичний) гепатит. Пацієнт виписується зі стаціонару на амбулаторний нагляд сімейного лікаря та хірурга поліклініки. Рекомендована подальша консультація в спеціалізованому відділенні, а також можливе проведення ОПФО.

Зроблений висновок про адекватність застосування в якості клінічних аспектів для вивчення питань тематики власних клінічних спостережень важких хворих.

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

Р. М. ЯКУБА

здобувач другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Реалізація децентралізаційної реформи в Україні стала фундаментальною віхою у трансформації системи публічного управління, відкривши нові горизонти для розвитку суспільних інституцій, зокрема в галузі охорони здоров'я. Упродовж тривало-

го часу медична система функціонувала в умовах жорсткої централізації, що зумовлювало її інерційність, управлінську негнучкість і віддаленість від реальних потреб населення. Така модель виявлялася неефективною в умовах регіональної нерівності, демографічних викликів і ресурсних обмежень. Впровадження децентралізаційного підходу, натомість, передбачало переорієнтацію вектора розвитку галузі в бік підвищення управлінської автономії територіальних громад, які отримали змогу не лише розпоряджатися бюджетними коштами, а й безпосередньо формувати місцеву політику охорони здоров'я з урахуванням пріоритетів конкретної соціальної спільноти.

Передача повноважень у даній сфері на рівень органів місцевого самоврядування стала не просто технічною реформою, а каталізатором глибоких системних змін, які охоплюють організаційні, фінансові, кадрові та інституційні аспекти [2]. Такий підхід дав змогу переосмислити логіку функціонування медичних закладів, перейти від адміністративного диктату до принципів субсидіарності, участі та прозорості. Водночас громади отримали у своє розпорядження реальні інструменти для визначення стратегічних напрямів розвитку галузі охорони здоров'я на своїй території, впровадження інноваційних моделей надання послуг і забезпечення рівного доступу до медичної допомоги відповідно до локальних умов.

Формування нової архітектури системи охорони здоров'я в умовах децентралізації ґрунтується не лише на адміністративно-фінансових змінах, а й на концептуальному переосмисленні ролі органів місцевого самоврядування, які відтепер виступають не пасивними виконавцями розпоряджень згори, а самостійними суб'єктами політики охорони здоров'я на своїй території. Як наголошує Н. Горобець, саме в такому підході реалізується ідея розподілу публічної влади, що дає змогу не лише делегувати функції, але й підвищити ефективність управлінських рішень завдяки їхній близькості до конкретного соціального контексту [1].

У практичному вимірі децентралізація стимулювала запровадження механізмів стратегічного планування на рівні територіальних громад. У цьому контексті О. Ременяк підкреслює, що децентралізована модель управління потребує не лише формальних змін, а й глибокої інституційної перебудови — зокрема, у питаннях підзвітності, прозорості та взаємодії між рівнями влади [3]. Система охорони здоров'я, інтегрована в цю модель, поступово набуває рис гнучкої мережі, спроможної швидко реагувати на загрози, адаптуватися до епідеміологічних викликів і водночас дотримуватися принципу рівного доступу до медичних послуг.

Утім, передача ресурсів та відповідальності не є автоматичною гарантією підвищення якості надання медичної допомоги. У деяких громадах виникає ризик управлінської фрагментації, коли дефіцит професійних кадрів та обмежені можливості стратегічного планування знижують результативність реалізованих заходів. І. Кирилюк та В. Борщь, аналізуючи логіку децентралізації, наголошують на важливості чіткого нормативного регулювання міжсекторної взаємодії, оскільки саме правова визначеність забезпечує стабільність функціонування системи на всіх рівнях [4].

Джерела

1. *Горобець Н. О.* Сучасний стан децентралізації публічної влади в Україні. Харківський національний університет внутрішніх справ: 25 років досвіду та погляду майбутнє (1994–2019рр.). Харків, 2019. С. 121–122. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/22_11_2019/pdf/56.pdf
2. *Горобець Н. О., Троян О. А., Страшок Є. В.* Поняття децентралізації публічної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 5. С. 149–152.

3. *Миколюк А. В.* Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. № 29. С. 45–48. URL: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8
4. *Кирилюк І., Борщь В.* Поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи децентралізації державної влади. *Економіка та суспільство.* 2021. № 25. DOI: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/281

Р. М. ЯКУБА

здобувач другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕДИЧНОЇ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

Медична та фармацевтична освіта є одним із ключових чинників формування ефективної системи охорони здоров'я. У XXI столітті стрімкі науково-технічні зміни, глобалізація, пандемії та зміна профілю захворювань вимагають від фахівців нових знань і навичок. Тому модернізація освітніх підходів набуває особливої актуальності [1].

Компетентнісний підхід передбачає зміщення акценту з накопичення знань на здобуття здатностей до практичного їх застосування. Сучасні освітні програми орієнтуються на формування клінічного мислення, розвиток комунікативних, аналітичних та етичних навичок через симуляційне навчання, клінічні кейси, міждисциплінарні модулі.

Інтеграція цифрових технологій у навчання сприяє гнучкості освітнього процесу. Застосовуються онлайн-платформи, відеолекції, електронні журнали, віртуальні лабораторії, телемедицина. Це підвищує доступність знань та стимулює самостійне навчання [3].

Одним із ефективних напрямків є впровадження дуальної освіти — поєднання теорії з практикою на базі клінік і фармпідприємств. Така модель дозволяє студентам здобути реальні навички й адаптуватися до вимог ринку праці.

Гармонізація з європейськими вимогами (зокрема, WFME) забезпечує академічну мобільність студентів, прозорість дипломів та доступ до міжнародних програм. Вивчення англійської мови стає невід'ємною частиною професійного розвитку.

Безперервний професійний розвиток (БПР) є необхідністю в умовах швидкоплинних змін. Дистанційне навчання, сертифікаційні курси, e-learning та участь у професійних спільнотах дозволяють фахівцям підтримувати свою кваліфікацію на належному рівні [4].

Модернізація фармацевтичної освіти включає розвиток напрямків клінічної фармації, фармакоекономіки, фармаконагляду. Акцент робиться на практичну підготовку, взаємодію з пацієнтами та участь у командному лікувальному процесі.

Державна політика має стимулювати розвиток інфраструктури освітніх закладів, створення симуляційних центрів, оновлення матеріально-технічної бази. Університети потребують більшої автономії в адаптації навчальних програм до сучасних викликів [2].

Модернізація медичної та фармацевтичної освіти є необхідною умовою підготовки фахівців нової генерації. Інтеграція інновацій, адаптація до цифрового середовища, впровадження європейських стандартів — це ключ до побудови якісної, стійкої та ефективної системи охорони здоров'я.

Джерела

1. Всесвітня федерація медичної освіти (WFME). https://wfme.org
2. Національна стратегія розвитку медичної освіти в Україні до 2030 року
3. Болонський процес та його впровадження в Україні. https://mon.gov.ua
4. Сучасні підходи до підготовки лікарів у країнах ЄС. *Медична освіта*. 2021. № 2.
5. Цифрова трансформація в охороні здоров'я України. https://ehealth.gov.ua

Г. О. КУЗЬМЕНКО

PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

В. ШЕКМАН

здобувач другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Формування стратегій охорони здоров'я на рівні територіальних громад є процесом, який неможливо зреалізувати виключно адміністративним шляхом. Його ефективність значною мірою залежить від здатності місцевої влади забезпечити інклюзивність та багатосторонність цього процесу. До його реалізації залучаються представники депутатського корпусу, керівники медичних закладів, фахівці управлінь охорони здоров'я, громадські організації, а також самі мешканці громади [3]. Такий підхід створює простір для діалогу між усіма зацікавленими сторонами, дозволяючи сформулювати стратегії, які є не лише адміністративно зваженими, а й соціально легітимними.

Управлінська логіка місцевої політики у сфері охорони здоров'я передбачає не лише розробку стратегічних документів, а й чітке програмне наповнення, яке трансформується у конкретні рішення та дії. Затвердження місцевих програм охорони здоров'я є тим інструментом, що забезпечує цілеспрямоване використання ресурсів на пріоритетні напрями медичного обслуговування. Програми можуть охоплювати широкий спектр завдань — від забезпечення інсуліном пацієнтів із цукровим діабетом до фінансування виїзних консультацій лікарів у сільській місцевості чи створення кризових центрів для психічного здоров'я.

Одним із найважливіших напрямів реалізації місцевих стратегій є бюджетне планування. Саме на рівні громад приймаються рішення щодо розподілу коштів між медичними закладами, придбанням обладнання, ремонтом інфраструктури, підтримкою персоналу чи фінансуванням конкретних заходів. Такий рівень відпо-

відальності потребує високої управлінської дисципліни, прозорих процедур та механізмів громадського контролю, аби уникнути неефективного використання ресурсів чи прийняття ситуативних рішень, не підкріплених даними.

Зрештою, саме місцева влада визначає перелік пріоритетних медичних послуг, які повинні надаватися населенню на території громади. Окреслене включає в себе як медичну логістику (розташування амбулаторій, маршрути пацієнтів, організацію чергувань), так і інвестиції в матеріально-технічну базу: закупівлю обладнання, забезпечення ліками, розвиток телемедичних сервісів. Ефективність реалізації таких завдань безпосередньо залежить від спроможності муніципальних структур функціонувати як координуючий і підтримуючий центр для всієї системи охорони здоров'я в межах конкретної території [4].

Окрему управлінську вагу в сучасних умовах набуває система контрактування медичних послуг, яка стала невід'ємною частиною реформи фінансування галузі охорони здоров'я. З переходом до моделі, що ґрунтується на принципі "гроші йдуть за пацієнтом", управління фінансовими потоками набуло нової логіки — фінансування більше не розподіляється на основі кількості ліжко-місць чи історичних бюджетів, а залежить від реальної кількості укладених декларацій, обсягів наданих послуг та рівня їхньої якості [1]. Така зміна не лише активізувала конкуренцію між медичними закладами, а й стимулювала громади переглядати та оптимізувати свою медичну інфраструктуру.

Завдяки впровадженню контрактної моделі громади отримали інструменти прямого впливу на конфігурацію мережі медичних установ, що функціонують на їх території. Вказане дало змогу зосередитися на потребах конкретного населення, враховуючи демографічну ситуацію, епідеміологічні ризики, рівень захворюваності та доступність послуг. Наявність контрактів із Національною службою здоров'я України (далі — НСЗУ) [2] стала своєрідним індикатором ефективності закладу: ті медичні установи, які не змогли адаптуватися до нових вимог, почали втрачати фінансування, а згодом — і стратегічне значення для громади.

Джерела

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я кол. монографія / за наук. ред. д.е.н. Шкільняка М. М., д.е.н. Желюк Т. Л. Тернопіль: Крок, 2020. 560 с.
2. Національна служба здоров'я України. *Офіційний веб-сайт*. URL: https://nszu.gov.ua/
3. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України", 2020. 531 с.
4. *Титикало Р. С.* Функції органів місцевого самоврядування. *Наукові записки*. Серія: Право. 2022. Вип. 12. С. 286–291.

Г. О. КУЗЬМЕНКО
PhD, доц., доцент кафедри публічного адміністрування
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

В. М. БУЗОВІР
здобувачка другого (магістерського) рівня освіти
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу МАУП

ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВІ ТА НОРМАТИВНО-РЕСУРСНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕМД

У сучасних умовах війни, цифрової трансформації суспільства та зростання вимог до оперативності медичного реагування особливого значення набувають інноваційні, цифрові та нормативно-ресурсні інструменти модернізації системи управління екстреною медичною допомогою. Вказані компоненти є не допоміжними, а базовими для формування сучасної, адаптивної й прозорої моделі публічного управління у сфері охорони здоров'я. Першочерговим напрямом інноваційного розвитку системи управління екстреною медичною допомогою виступає цифровізація диспетчеризації та логістики ЕМД, яка забезпечує основу для швидкого, точного та координованого реагування. У сучасних умовах реагування на критичні події вже не може спиратися виключно на людський фактор — ручну обробку інформації, телефонні виклики, або інтуїтивне планування маршрутів. Замість цього необхідно запроваджувати автоматизовані процеси прийняття викликів, розподілу бригад та навігації у режимі реального часу з урахуванням географії, транспортної доступності, навантаження на персонал та доступних ресурсів.

Використання GPS-трекерів у реанімобілях, аналітичних панелей для оцінки навантаження, програм для візуалізації маршрутів дозволяє виводити роботу ЕМД на новий рівень керованості. Вказане не лише підвищує швидкість доїзду до пацієнта, а й дає змогу уникати неефективного використання часу та ресурсів: дублювань, холостих виїздів, нераціонального використання пального. Крім того, автоматизовані логістичні системи дозволяють оптимізувати графіки чергувань, зменшуючи перевантаження на окремі зміни чи бригади, що позитивно впливає на якість допомоги та професійне здоров'я працівників.

Особливо перспективним є впровадження інтегрованої диспетчерської платформи нового покоління, яка об'єднує в собі картографічну аналітику, дані з систем відеоспостереження, метеоумови, наявність лікарень і відділень, що приймають пацієнтів певного профілю. Така платформа забезпечує не лише технічну підтримку оперативного реагування, а й створює умови для стратегічного аналізу — моніторингу динаміки викликів, виявлення "проблемних зон" у покритті, прогнозування навантаження на свята або в періоди надзвичайних подій [2]. Впровадження подібних технологій — це не розкіш, а базова потреба сучасної служби ЕМД, яка прагне відповідати викликам часу та гарантувати громадянам рівний і швидкий доступ до допомоги.

Наступним критично важливим напрямом модернізації управління є інтеграція служби екстреної медичної допомоги в національну електронну систему охорони

здоров'я "eHealth", яка є ключовою платформою для забезпечення прозорості, зв'язності та безперервності медичного обслуговування в Україні. На сьогодні ЕМД у багатьох регіонах ще не повною мірою охоплена електронною документацією, що унеможливлює швидкий обмін інформацією, створює розриви в медичному ланцюзі та сприяє втраті даних про пацієнта в критичних ситуаціях. Включення екстреної служби до "eHealth" забезпечить оперативну цифрову фіксацію всіх етапів надання допомоги — від першого контакту до госпіталізації, що підвищить загальну керованість системою та її підзвітність.

Особливо важливим елементом є створення електронних медичних профілів пацієнтів, які будуть доступні для екстреної бригади вже під час виїзду на виклик. Така інформація повинна включати основні медичні дані: алергії, хронічні захворювання, поточні призначення, наявність інвалідності чи особливі умови догляду. Вказане дозволить швидше приймати клінічні рішення, уникати помилок у наданні допомоги, підвищити безпеку пацієнта, особливо в ситуаціях, коли він не може самостійно повідомити про свій стан. Також спрощується процес направлення до лікарні, адже всі дані будуть автоматично передані до приймального відділення, що мінімізує втрату інформації при госпіталізації.

У такий спосіб інтеграція ЕМД до "eHealth" є не лише технологічною модернізацією, а інституційним кроком до створення єдиної медичної екосистеми, де кожен пацієнт отримає безперервну, якісну та прозору медичну допомогу від виклику 103 до післягоспітального супроводу. Окрему нішу в інноваціях посідає використання телемедицини, особливо у віддалених або прифронтових районах, де лікарі можуть надавати консультації через захищені відеозв'язки, підтримуючи бригади фельдшерського типу в прийнятті складних рішень [1]. Впровадження телемедичних рішень дозволяє зекономити ресурси, зменшити кількість необґрунтованих госпіталізацій та підвищити якість допомоги на догоспітальному етапі.

Поряд із цифровими механізмами модернізація неможлива без оновлення нормативно-правової бази, яка регулює діяльність служби ЕМД. Нині правове поле є фрагментарним, що ускладнює міжвідомчу взаємодію та реалізацію інноваційних практик. Потрібно затвердити єдині стандарти надання екстреної допомоги, алгоритми дій у кризових ситуаціях, порядок дій у разі масових поранень, обстрілів, евакуацій, а також стандарти етичної поведінки та професійної відповідальності персоналу. У цьому контексті ключовою умовою є фінансова та матеріально-технічна підтримка цифрової трансформації ЕМД. Доцільно закласти в державний бюджет окрему програму "Цифрова ЕМД", яка покриватиме витрати на технічне оновлення парку пристроїв, серверної інфраструктури, програмного забезпечення та навчання персоналу. Крім того, необхідно створити інструменти залучення грантових, міжнародних і приватних інвестицій, які спрямовуватимуться на розвиток IT-інфраструктури, зокрема в регіонах.

Джерела

1. *Лізаковська С. В.* Зворотній зв'язок між органами публічної влади та громадянським суспільством: до аналізу питання. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1736
2. *Солоненко І., Сабліна Л.* Сучасні та майбутні виклики для публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Збірник наукових праць НАДУ.* Вип. 2/2020. С. 100–109.

О. Ю. БОЙКО, М. О. ЛОБУР,
А. О. ЛУЦЕНКО, К. А. ШАХОВ,
Р. О. ЯКИМЕНКО, Е. Д. ДІАСАМІДЗЕ,
О. В. САВЧУК, Ш. Д. ТАРАНВЕХ
студенти, МАУП

ОСОБЛИВОСТІ ОФЛАЙН-НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ МЕДИКО-СТОМАТОЛОГІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність теми

Воєнний стан в Україні значно трансформував освітній процес, особливо в галузі медичної освіти, де практична підготовка є ключовим елементом. Особливе значення має збереження офлайн-навчання для формування клінічних навичок студентів-стоматологів.

Мета дослідження

Проаналізувати умови, переваги та виклики офлайн-навчання студентів медико-стоматологічного факультету під час воєнного стану, визначити ефективні шляхи адаптації освітнього процесу.

Методи дослідження

- Анкетування студентів 2–4 курсів ($n = 42$)
- Співбесіда з викладачами клінічних кафедр ($n = 5$)
- Аналіз змін у навчальних програмах (2022–2025 рр.)
- Порівняння суб'єктивної ефективності онлайн та офлайн-форм навчання

Основні результати

- Переваги офлайн-навчання:
  - 82 % студентів вважають офлайн-форму більш ефективною для набуття практичних навичок
  - 68 % відзначають підвищену мотивацію під час очного навчання
  - Практична робота з фантомами та пацієнтами є незамінною
- Проблеми та виклики:
  - Часті повітряні тривоги (до 350 годин за 5 місяців)
  - Переривання занять, труднощі з доїздом, підвищений рівень тривожності
  - Зниження концентрації через нічні тривоги
- Позиція викладачів:
  - 100 % опитаних підтримують офлайн-формат як базовий для якісної клінічної підготовки

Адаптаційні заходи

Облаштування укриттів як навчальних аудиторій

- Використання симуляційних технологій
- Комбінування онлайн- та офлайн-навчання
- Проведення занять у міні-групах

Висновки

Офлайн-навчання є критично важливим для підготовки стоматологів, навіть в умовах війни. Необхідна розробка гнучких освітніх стратегій, що поєднують безпеку, практичну підготовку та психологічну підтримку студентів.

М. О. ЛОБУР, А. О. ЛУЦЕНКО,
О. Ю. БОЙКО, Р. О. ЯКИМЕНКО,
Е. Д. ДІАСАМІДЗЕ, О. В. САВЧУК,
А. М. ЛОБУР, Ш. Д. ТАРАНВЕХ, Т. В. МИХАЙЛИК
студенти, МАУП

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КОРОТКИХ ІМПЛАНТАТІВ ІЗ САМОГАЛЬМІВНИМИ КОНІЧНИМИ З'ЄДНАННЯМИ ПРИ ТОТАЛЬНІЙ РЕАБІЛІТАЦІЇ ПАЦІЄНТІВ З ЦУКРОВИМ ДІАБЕТОМ 2 ТИПУ

1. Актуальність

Цукровий діабет 2 типу (ЦД-2) є хронічним захворюванням, що ускладнює хірургічне та ортопедичне лікування через негативний вплив на кісткову тканину, репаративні процеси та мікроциркуляцію. Пацієнти з ЦД-2 мають підвищений ризик розвитку періімплантних ускладнень, затримку остеоінтеграції та маргінальну втрату кістки. У таких умовах особливо важливо застосовувати малоінвазивні методики імплантації з надійними протезними з'єднаннями.

Порівняльна статистика стабільності імплантатів через 10 років згідно Європейській Асоціації імплантологів:

1. Довгі гвинтові — 97 %
2. Короткі гвинтові — 87 %
3. Короткі та ультракороткі циліндричні — 95 та 97 %

2. Мета роботи

Обґрунтування клінічної доцільності та ефективності застосування коротких імплантатів з самогальмівними конічними з'єднаннями у пацієнтів з ЦД-2 в умовах тотальної реабілітації, з акцентом на остеоінтеграцію, зниження хірургічного навантаження, стабільність імплантатів і довготривалий функціональний результат.

3. Клінічний випадок

Пацієнтка К., 67 років, з анамнезом ЦД2 протягом 11 років., звернулась з метою санації та раціонального протезування верхньої щелепи. З анамнезу пацієнта було відомо, що півтора року по тому пацієнтці були встановлені 4 гвинтові імплантати з одномоментним встановленням формувачів ясен на верхній та нижній щелепах. Весь цей час пацієнтка користувалася повним знімним протезом на верхню щелепу. Після огляду та обстеження щелепно-лицевої ділянки за допомогою КТ було виявлено лізис кісткової тканини та рухливість імплантатів на верхній щелепі. Імплантати на нижній щелепі стабільні Було запропоновано видалення раніше встановлених імплантів на верхній щелепі та одномоментним встановлення коротких циліндричних імплантів та співпрацювання з лікарем-ендокринологом на усіх етапах лікування

4. Результати

- Всі імплантати залишались стабільними протягом спостереження.
- Відновлена жувальна ефективність, естетика та комфорт.
- Відсутність ознак періімплантиту або інших ускладнень.
- Покращення лабораторних показників (HbA1c, запальні маркери).
- За даними літератури, успішність коротких імплантатів із самогальмівними з'єднаннями сягає 97 % через 10 років.

5. Висновки

- Ультракороткі імпланти є ефективним рішенням у випадках вираженої атрофії альвеолярного паростка.
- Самогальмівні конічні з'єднання значно зменшують ризик мікрорухів і бактеріальної інфільтрації, підвищують стабільність і довговічність конструкцій.
- У пацієнтів з ЦД-2 за умови ретельного контролю та мультидисциплінарного підходу (стоматолог + ендокринолог), імплантаційне лікування може бути безпечним, прогнозованим і ефективним.
- Зменшення хірургічного травматизму, вартості та часу реабілітації — важливі соціальні та клінічні переваги.

А. О. ЛУЦЕНКО, М. О. ЛОБУР,
О. Ю. БОЙКО, Р. О. ЯКИМЕНКО,
Е. Д. ДІАСАМІДЗЕ, О. В. САВЧУК,
Р. В. СИМОНЕНКО, А. М. ЛОБУР, Ш. Д. ТАРАНВЕХ
студенти, МАУП

КОРОТКІ ДЕНТАЛЬНІ ІМПЛАНТАТИ З ФРИКЦІЙНИМ З'ЄДНАННЯМ У ВІДНОВЛЕННІ ПООДИНОКИХ ДЕФЕКТІВ ЗУБНОГО РЯДУ ПРИ АНАТОМІЧНИХ ТА СИСТЕМНИХ ОБМЕЖЕННЯХ

Актуальність

Відновлення поодиноких дефектів зубного ряду при обмежених анатомічних умовах (дефіцит кісткової тканини, близькість анатомічно важливих структур) або у пацієнтів із супутніми загальними захворюваннями (зокрема цукровим діабетом 1 типу) є актуальною проблемою сучасної імплантології. Застосування коротких дентальних імплантатів із фрикційним з'єднанням типу "конус Морзе" дозволяє мінімізувати хірургічне втручання, зберігаючи високу ефективність лікування.

Мета дослідження

Оцінити клінічну ефективність коротких дентальних імплантатів з фрикційним типом з'єднання у пацієнтів з локальними анатомічними обмеженнями або системними захворюваннями (цукровий діабет 1 типу) при заміщенні поодиноких дефектів зубного ряду.

Клінічний випадок

Пацієнт, 27 років, з цукровим діабетом 1 типу звернувся з метою відновити жувальну ефективність нижньої щелепи.

З анамнезу пацієнта відомо, що зуб 3.6 було видалено 5 років назад. Після проведення КТ-обстеження було виявлено недостатній об'єм кісткової тканини альвеолярного паростку для встановлення дентального гвинтового імплантату в даній ділянці, так як є ризик ушкодження нижньощелепного каналу. Було запроновано встановити короткий циліндричний імплантат (4.0 × 6.0 мм) без направленої кісткової регенерації та протезування через 6 місяців.

Встановлено короткий циліндричний дентальний імплантат (4.0 × 6.0 мм) в ділянці 3.6. Після проведення

Через 2 тижні після встановлення формувачів ясен було зроблено сканування, за допомогою інтраорального сканеру, верхньої та нижньої щелеп для подальшого встановлення постійної коронки на імплантаті з диоксид цирконію. Встановлення постійної коронки.

Через півроку пацієнту було відновлено жувальну ефективність за допомогою постійної конструкції.

Результати

У клінічному випадку досягнуто високої первинної стабільності імплантатів без потреби в додатковій кістковій пластиці. Спостерігалася успішна остеоінтеграція протягом 3–6 місяців після імплантації. Пацієнт не мав скарг на функціонування ортопедичних конструкцій, запальні ускладнення або резорбцію кісткової тканини. Позитивні результати досягнуто як при анатомічних, так і при системних ускладненнях.

Висновки

Короткі дентальні імплантати з фрикційним з'єднанням є ефективним методом відновлення поодиноких дефектів зубного ряду в умовах анатомічного дефіциту та супутніх соматичних захворювань. Їх використання дозволяє уникнути травматичних методів кісткової аугментації, скоротити тривалість лікування та забезпечити стабільний довготривалий клінічний результат.

О. Ю. БОЙКО
студент, МАУП

ОНКОЛОГІЧНІ ЗАХВОРЮВАННЯ РОТОВОЇ ПОРОЖНИНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

Актуальність:

Онкологічні захворювання ротової порожнини є однією з найпоширеніших проблем у регіонах з низьким рівнем медичного забезпечення та високим рівнем впливу агресивних факторів навколишнього середовища. В умовах воєнного стану, який триває в Україні з 2022 року, населення, особливо військові та мешканці прифронтових регіонів, стикаються з додатковими ризиками: пил, хімічні аерозолі, погана гігієна, стрес. Це призводить до підвищення ризику передракових станів та злоякісних новоутворень ротової порожнини. Вивчення цієї теми є важливим для розробки профілактичних заходів та підвищення рівня стоматологічного здоров'я у складних умовах війни.

Мета:

Метою дослідження є аналіз впливу умов воєнного стану на ризик розвитку ракових процесів ротової порожнини у військових та мешканців прифронтових регіонів України. Дослідження покликане виявити нові етіологічні чинники, які зумовлені умовами бойових дій, та сприяти розробці профілактичних заходів для зниження захворюваності.

Методи дослідження:

1. Аналітичний огляд літератури (наукові статті, клінічні звіти, монографії).
2. Порівняльний аналіз умов мирного та воєнного часу щодо факторів ризику.
3. Контент-аналіз відкритих джерел (офіційні дані МОЗ, ВООЗ).

4. Екстраполяція даних з досліджень інших воєнних конфліктів (Афганістан, Сирія).

Результати дослідження:

1. Тривалий вплив пилу, піщаних бур, стресу та порушення гігієнічних умов значно підвищує ризик онкологічних захворювань ротової порожнини.
2. Найбільш вразливими групами є військові та цивільне населення прифронтових зон.
3. Спостереження показали зростання випадків хронічних запальних процесів ротової порожнини, що можуть перерости у передракові стани. Зокрема, хронічна травматизація слизової та недостатня гігієна на тлі стресу є ключовими тригерами.
4. Воєнні умови призводять до порушення гігієнічних стандартів та обмеження доступу до профілактичних заходів, що в сукупності підвищує ризик онкологічних уражень.

Висновки:

1. Війна створює додаткові ризики для стоматологічного здоров'я через вплив пилу, стресу та порушення гігієни.
2. Основними профілактичними заходами повинні стати підвищення гігієнічної обізнаності населення, організація мобільних стоматологічних пунктів та моніторинг стану ротової порожнини серед військових.
3. Необхідно розробити спеціалізовані програми профілактики та діагностики для прифронтових регіонів, з акцентом на раннє виявлення передракових станів.
4. Поглиблене вивчення впливу стресу на ризик розвитку онкопатології ротової порожнини є пріоритетним завданням для подальших досліджень.

І. А. ОСТАПЕНКО
аспірант, МАУП

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, зумовленої воєнним станом, соціально відповідальний маркетинг у сфері охорони здоров'я України набуває особливого значення. Відповідальне ставлення до здоров'я нації стає не лише етичним імперативом, а й чинником підвищення ефективності функціонування медичних установ та зміцнення довіри до них з боку населення. Маркетинг у сфері охорони здоров'я повинен враховувати не лише економічні аспекти, а й соціальні, психологічні та етичні детермінанти, орієнтуючись на довгостроковий вплив на суспільство. Актуальність теми посилюється на тлі реформування медичної галузі, цифровізації системи охорони здоров'я, а також зростання соціальної вразливості значної частини населення внаслідок війни.

Дослідження соціально відповідального маркетингу в охороні здоров'я дозволяє оцінити, наскільки медичні установи, фармацевтичні компанії та інші суб'єкти рин-

ку враховують інтереси пацієнтів, медичного персоналу, громад та держави у своїй діяльності. Основні результати проведеного аналізу засвідчили, що в Україні лише окремі приватні клініки та великі фармацевтичні компанії системно впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у маркетингову політику. Водночас більшість державних медичних установ демонструють фрагментарність або формалізм у соціальних ініціативах. Серед ключових напрямів вітчизняного соціально відповідального маркетингу можна відзначити підтримку здорового способу життя, інформування про профілактику хвороб, безкоштовні скринінгові програми, благодійні проєкти для вразливих верств населення, а також просвітницькі кампанії щодо вакцинації.

Міжнародний досвід свідчить про високу ефективність інтеграції КСВ у маркетингову стратегію медичних установ. У країнах Європейського Союзу соціально відповідальний маркетинг охоплює системну взаємодію з громадами, екологічну відповідальність, етичне просування фармацевтичної продукції, а також прозору комунікацію з пацієнтами.

Ключовими викликами для впровадження соціально відповідального маркетингу в Україні залишаються: низький рівень фінансування медицини, дефіцит кваліфікованих маркетологів із профільною етикою, відсутність стандартів КСВ для медичної галузі, а також недостатня мотивація до прозорості з боку адміністрацій державних установ. Водночас існує значний потенціал для використання маркетингових інструментів у поєднанні з соціальною орієнтацією задля побудови довготривалих партнерських відносин з пацієнтами, посилення профілактичних заходів та зменшення соціального навантаження на систему охорони здоров'я.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що соціально відповідальний маркетинг є важливим чинником трансформації медичних послуг в Україні. Його розвиток сприятиме не лише формуванню позитивного іміджу медичних установ, а й зростанню їх соціального капіталу, підвищенню рівня довіри до медицини в умовах кризи, та створенню сталого зв'язку між економічною ефективністю та суспільним добробутом. Зважаючи на міжнародний досвід, доцільним є впровадження національних стандартів КСВ у медичній галузі, розробка навчальних програм з етичного маркетингу в охороні здоров'я, а також підтримка публічно-приватного партнерства в реалізації соціально значущих проєктів. Майбутні дослідження доцільно спрямувати на вивчення поведінки споживачів у контексті соціального маркетингу медичних послуг, механізмів вимірювання ефективності КСВ у медицині та розробку рекомендацій для державної політики у сфері охорони здоров'я.

ДЛЯ НОТАТОК

У збірнику висвітлено матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 20–22 травня 2025 р.).

Наведено тези доповідей учасників науково-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модернізаційних процесів.

Наукове видання

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Проблеми модернізації України

Випуск 1 (48), 2025

Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Підп. до друку 11.08.25. Формат $70\times100^{1}/_{16}$.
Ум. друк. арк. 55,26. Обл.-вид. арк. 49,5. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

Свідоцтво
про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 7066 від 04.06.2020

Виготовлювач: ТОВ "Видавництво Ліра-К"
Свідоцтво № 3981, серія ДК.
03115, м. Київ, вул. С. Чобану, 24
тел.: (050) 462-95-48; (067) 820-84-77
Сайт: lira-k.com.ua, редакція: zv_lira@ukr.net